



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

교육학 박사 학위논문

**중소기업 근로자의 체계적 현장직무 교육훈련(S-OJT) 활동과
개인 및 조직 수준 변인의 위계적 관계**

The Hierarchical Linear Relationship among Structured On-the-Job Training
Activities, Individual Level Variables, and Organizational Level Variables of Workers
in Small and Medium-Sized Enterprises

2014년 2월

서울대학교 대학원

농산업교육과

최 영 준

중소기업 근로자의 체계적 현장직무 교육훈련(S-OJT) 활동과 개인 및 조직 수준 변인의 위계적 관제

지도교수 이 찬

이 논문을 교육학 박사 학위논문으로 제출함

2013년 10월

서울대학교 대학원
농산업교육과
최 영 준

최영준의 박사 학위논문을 인준함

2014년 1월

위원장	김진모	(인)
부위원장	이찬	(인)
위원	정진철	(인)
위원	이기성	(인)
위원	이성	(인)

국문초록

중소기업 근로자의 체계적 현장직무 교육훈련(S-OJT) 활동과 개인 및 조직 수준 변인의 위계적 관계

교육학 박사 학위논문

서울대학교 대학원, 2014년

최영준

이 연구의 목적은 우리나라 중소기업 근로자의 S-OJT 활동과 훈련생 특성, 훈련가 특성, 훈련환경 특성 및 조직 특성의 위계적 관계를 구명하는 데 있다. 목표 모집단은 고용노동부에서 주관하고, 한국산업인력공단에서 관리 및 지원하는 체계적 현장훈련(S-OJT) 지원 사업에 참여한 기업으로 설정하였으며, 표본은 80개 중소기업의 훈련가 80명과 훈련생 400명이었다.

자료수집을 위해 S-OJT 활동, 인구통계학적 특성, 훈련생 특성(학습 민첩성, 개인-직무 적합성, 자기효능감), 훈련가 특성(훈련가 전문성, 훈련가 헌신, 훈련 보상 기대), 훈련환경 특성(체계적 훈련환경, 훈련지원), 조직 특성(조직구조의 공식화, 실책관리 풍토)으로 구성된 조사도구를 활용하였다. 이 중 S-OJT 활동 측정도구는 연구자가 선행연구 고찰을 통해 모델링, 구체적 실습, 반성적 성찰의 세 가지로 구인화 모형을 설정한 후, 예비문항 작성, 내용 타당도 검증, 예비조사 및 본조사의 과정을 거쳐 개발하였다.

자료수집은 2013년 10월 14일부터 10월 25일까지 이루어졌으며, 훈련생의 경우 총 400부의 설문지 중 330부가 회수되었고(회수율 82.5%), 훈련가의 경우 총 80부의 설문지 중 76부가 회수되었다(회수율 95%). 회수된 설문지 중 불성실응답, 미응답 자료 23부를 제외하였고, 위계적 선형모형 분석을 위한 기업별 최소 인원인 3명을 넘지 못한 6개 기업의 11부를 추가로 제외하여 최종적으로 70개 기업의 훈련가 70명, 훈련생 296명의 자료를 분석에 활용하였다. 자료분석은 Windows SPSS 21.0 프로그램과 HLM 6.0 for Windows 프로그램을 이용하여 빈도와 백분율, 평균과 표준편차 등의 기술통계와 위계적 선형모형 분석의 기초모형 분석(무선효과 일원변량분석), 중간모형 분석(무선효과 회귀계수 모형), 연구모형 분석(절편-결과 모형)을 실시하였다.

이 연구의 결과는 첫째, S-OJT 활동의 전체 변량 중 조직 간 차이로 설명되는 변량 비율은 55.49%, 개인 간 차이로 설명되는 변량 비율은 44.51%로 나타났다. 둘째, S-OJT 활동의 집단 내 차이에 대한 개인 수준 변인의 설명량은 22.11%로 나타났으며, 개인-직무 적합성($\beta=0.327$), 학습 민첩성($\beta=0.314$), 자기효능감($\beta=0.288$)순으로 S-OJT 활동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, S-OJT 활동의 집단 간 차이에 대한 조직 수준 변인의 설명량은 83.05%로 나타났으며, 체계적 훈련환경($\beta=0.250$), 훈련가 전문성($\beta=0.237$), 훈련가 헌신($\beta=0.235$), 훈련 지원($\beta=0.162$)순으로 S-OJT 활동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 훈련 보상 기대, 조직구조의 공식화, 실책관리 풍토의 S-OJT 활동에 대한 영향은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 넷째, 개인 수준 변인인 학습 민첩성, 개인-직무 적합성, 자기효능감은 조직 수준 변인과의 상호작용을 통해 S-OJT 활동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 학습 민첩성은 훈련가 전문성($\beta=0.223$), 훈련가 헌신($\beta=0.239$)과의 상호작용을 통해 S-OJT 활동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 개인-직무 적합성은 훈련가 전문성($\beta=0.356$), 훈련가 헌신($\beta=0.227$)과의 상호작용을 통해 S-OJT 활동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 자기효능감은 훈련가 전문성($\beta=0.229$), 체계적 훈련환경($\beta=0.257$), 실책관리 풍토($\beta=0.236$)와의 상호작용을 통해 S-OJT 활동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이 연구의 결과에 따른 결론으로는 첫째, 중소기업 근로자의 S-OJT 활동 수준은 기업에 따라 많은 차이가 있으며, S-OJT 활동 수준의 차이는 근로자 개인의 특성에 의해 설명되기도 하지만 주로 숙련된 훈련가와 훈련이 발생하는 환경, 그리고 조직 맥락 간의 상호작용과 역동적인 관계를 통해 발생한다. 둘째, 중소기업 근로자가 해당 직무에서 요구되는 선행요건을 갖추고 있고, 개인의 요구와 직무에서 제공하는 보상의 수준이 일치할 때 S-OJT 활동 수준이 높아지며, 일터 내 새롭고 낯선 작업환경에서 능동적으로 학습하고, 행동하려는 근로자의 내재적 특성은 S-OJT 활동을 강화한다. 셋째, 훈련가가 훈련 활동에 대한 금지와 자부심을 바탕으로 자신이 보유한 전문성을 훈련생에게 기꺼이 공유하고 전달하고자 노력할수록 S-OJT 활동이 촉진되며, 근로자의 훈련목표 달성을 위해 조직 차원에서 제공하는 물리적·심리적 지원은 S-OJT 활동을 강화한다. 넷째, 중소기업 근로자의 개인적 특성이 S-OJT 활동에 미치는 효과는 그들이 근무하고 있는 기업의 특성에 따라 달라진다. 이는 중소기업 근로자의 S-OJT 활동을 강화하기 위해서는 개인 수준 변인의 수준을 높이는 것도 중요하지만, 그 효과를 극대화하기 위해서는 조직 차원에서 훈련가 전문성 및 헌신, 체계적 훈련환경, 실책관리 풍토 수준을 높이려는 방안이 함께 고려되어야 함을 시사한다.

이 연구의 결론을 토대로 후속 연구를 위해 다음과 같은 사항이 제언되었다. 첫째, S-OJT 활동에 영향을 미치는 개인 수준 변인을 추가적으로 탐색해볼 필요가 있다. 둘째, S-OJT를 학습 활동과 성취 수준으로 구분하여 측정할 필요가 있다. 셋째, S-OJT 활동과 훈련생

특성, 훈련가 특성, 훈련환경 특성 및 조직 특성 간의 인과적 관계를 구명하는 연구가 필요하다. 넷째, S-OJT 활동과 관련 변인 간의 관계에 영향을 미칠 수 있는 다양한 상황요인을 고려할 필요가 있다. 다섯째, 이 연구의 결과를 토대로 S-OJT 활동이 조직의 성과에 미치는 영향을 구명하는 후속 연구가 필요하다. 마지막으로 S-OJT 활동의 실천을 위한 제언으로는 첫째, 중소기업 근로자의 학습자로서의 특성에 대한 이해가 선행되어야 하며, 훈련생의 선발 및 배치, 육성 시에 이를 고려한 전략을 수립할 필요가 있다. 둘째, 훈련가의 능력과 내재적 동기 수준을 제고하기 위해 전문적인 훈련가 양성 프로그램의 제공, 심리적 보상 및 자율성 부여, 훈련가를 인정하는 조직 분위기 조성 등이 필요하다. 셋째, 정부차원에서 중소기업 내 훈련환경을 체계화하기 위한 방안을 마련하고, 훈련의 질적 수준을 지속적으로 관리해나갈 필요가 있으며, 중소기업의 최고 경영진들은 근로자의 S-OJT 활동에 대한 물리적·심리적 지원을 강화할 필요가 있다.

주요어: 체계적 현장직무 교육훈련(S-OJT) 활동, 개인 수준 변인, 조직 수준 변인, 훈련생 특성, 훈련가 특성, 훈련환경 특성, 조직 특성, 위계적 선형모형 분석(HLM), 중소기업 근로자

학 번: 2011-30327

목 차

국문초록

I. 서론	1
1. 연구의 필요성	1
2. 연구의 목적	3
3. 연구의 문제	4
4. 용어의 정의	5
5. 연구의 제한	9
II. 이론적 배경	11
1. 중소기업 근로자의 일터학습	11
2. 체계적 현장직무 교육훈련 활동	18
3. 체계적 현장직무 교육훈련 활동과 개인 수준 변인의 관계	34
4. 체계적 현장직무 교육훈련 활동과 조직 수준 변인의 관계	44
III. 연구방법	65
1. 연구모형	65
2. 연구대상	68
3. 조사도구	70
4. 자료수집	89
5. 자료분석	92

IV. 연구결과 및 논의	97
1. 측정변인의 기초 통계치	97
2. 체계적 현장직무 교육훈련 활동에 대한 개인 및 조직 수준의 변량	99
3. 체계적 현장직무 교육훈련 활동에 대한 개인 수준 변인의 효과	101
4. 체계적 현장직무 교육훈련 활동에 대한 조직 수준 변인의 효과	105
5. 체계적 현장직무 교육훈련 활동에 대한 개인 및 조직 수준 변인의 상호작용 효과	108
6. 연구결과에 대한 논의	111
V. 요약, 결론 및 제언	119
1. 요약	119
2. 결론	121
3. 제언	122
참고문헌	127
부록	145
Abstract	185

표 차례

<표 II-1> 중소기업 업종별 상시근로자수 · 자본금 또는 매출액의 규모기준	12
<표 II-2> 중소기업의 교육훈련 미 실시 사유	17
<표 II-3> 중소기업의 교육훈련 실시 형태	17
<표 II-4> S-OJT 활동의 개념	20
<표 II-5> OJT와 S-OJT의 특징 비교	23
<표 II-6> Allen의 OJT 활동 절차	26
<표 II-7> Lawson(1997)의 S-OJT 활동 절차	27
<표 II-8> Rothwell과 Kazanas(1994)의 계획적 OJT 활동 절차	28
<표 II-9> 인지적 도제제도의 실시 절차	30
<표 II-10> S-OJT 활동의 절차 종합	31
<표 II-11> S-OJT 활동의 측정방법, 연구자 및 제한점	32
<표 II-12> 요구-공급 적합성과 수요-능력 적합성의 차이점	38
<표 II-13> S-OJT 활동과 개인 수준 변인 간의 관계 선행연구 종합	43
<표 II-14> S-OJT 훈련가의 선발기준	46
<표 II-15> S-OJT 훈련가의 전문성 영역	48
<표 II-16> S-OJT 활동과 조직 수준 변인 간의 관계 선행연구 종합	63
<표 III-1> 조사도구의 구성	71
<표 III-2> S-OJT 활동 측정도구 개발을 위한 전문가 패널 선정기준 및 선정결과	74
<표 III-3> S-OJT 활동 측정도구의 확인적 요인분석 결과	76
<표 III-4> 학습 민첩성 측정도구의 확인적 요인분석 결과	77
<표 III-5> 개인-직무 적합성 측정도구의 확인적 요인분석 결과	79

<표 III-6> 자기효능감 측정도구의 확인적 요인분석 결과	80
<표 III-7> 훈련가 전문성 측정도구의 확인적 요인분석 결과	82
<표 III-8> 체계적 훈련환경 측정도구의 확인적 요인분석 결과	84
<표 III-9> 훈련지원 측정도구의 확인적 요인분석 결과	86
<표 III-10> 조직구조 공식화 측정도구의 확인적 요인분석 결과	87
<표 III-11> 실책관리 풍토 측정도구의 확인적 요인분석 결과	88
<표 III-12> 응답자의 일반적 특성(훈련생)	90
<표 III-13> 응답자의 일반적 특성(훈련가)	91
<표 IV-1> 중소기업 근로자의 S-OJT 활동 기초 통계치	97
<표 IV-2> 개인 수준 변인 기초 통계치	98
<표 IV-3> 조직 수준 변인 기초 통계치	99
<표 IV-4> S-OJT 활동에 대한 기초모형 분석 결과	100
<표 IV-5> 개인 수준 변인 통제 후 S-OJT 활동에 대한 기초모형 분석 결과	101
<표 IV-6> S-OJT 활동과 관련 변인 간의 상관관계 분석 결과	102
<표 IV-7> S-OJT 활동과 관련 변인의 다중공선성 진단 결과	103
<표 IV-8> S-OJT 활동에 대한 개인 수준 변인의 효과	104
<표 IV-9> S-OJT 활동에 대한 개인 수준 변인의 설명량(R^2)	105
<표 IV-10> S-OJT 활동에 대한 조직 수준 변인의 효과	107
<표 IV-11> S-OJT 활동에 대한 조직 수준 변인의 설명량(R^2)	108
<표 IV-12> S-OJT 활동에 대한 개인 수준 변인 기울기의 집단 차이 검정	109
<표 IV-13> S-OJT 활동에 대한 학습 민첩성과 조직 수준 변인의 상호작용 효과	109
<표 IV-14> S-OJT 활동에 대한 개인-직무 적합성과 조직 수준 변인의 상호작용 효과	110
<표 IV-15> S-OJT 활동에 대한 자기효능감과 조직 수준 변인의 상호작용 효과	111

그림 차례

[그림 II-1] 일터학습의 유형	15
[그림 II-2] S-OJT 시스템 모형	22
[그림 II-3] Jacobs(2003)의 S-OJT 프로세스	29
[그림 II-4] 실책관리 풍토의 잠재적인 영향	61
[그림 III-1] 중소기업 근로자의 S-OJT 활동에 대한 개인 및 조직 수준의 변량 분할을 위한 HLM 기초 모형	66
[그림 III-2] 중소기업 근로자의 S-OJT 활동에 대한 개인 수준 변인의 효과분석을 위한 HLM 중간 모형	67
[그림 III-3] 중소기업 근로자의 S-OJT 활동에 대한 조직 수준 변인의 효과 및 상호작용 효과 분석을 위한 HLM 연구 모형	68
[그림 III-4] S-OJT 활동 측정도구의 개발 절차	72
[그림 III-5] S-OJT 활동의 개념적 구인	73

I. 서론

1. 연구의 필요성

오늘날 글로벌화와 정보기술의 발달로 인해 경영환경은 엄청난 속도로 바뀌어 나가고 있으며, 기업은 끊임없는 변화에 직면하고 있다. 이에 따라 기업은 경쟁기업보다 더 빨리 변화하고, 학습하고, 행동하는 조직을 구축해야만 성공할 수 있게 되었다(이찬, 최영준, 박혜선, 정보영, 전동원, 박연정, 2012; Ulrich, 1997). 이에 조직에서는 급변하는 상황에 능동적으로 대처하기 위해 미래에 필요한 직무요건을 준비하는 지속적인 학습을 중요한 요소로 강조하고 있다(London & Mone, 1999). 특히 직무환경에서 일어나는 새롭고 복잡한 상황을 다루기 위해서는 작업현장에서 이루어진 학습을 통해 습득되는 지식과 기술을 수정하고 적용할 수 있는 능력이 요구된다는 점에서 최근의 연구에서는 일터에서 이루어지는 학습활동을 강조하고 있다(박윤희, 최우재, 2011; 임재원, 이찬, 2010; Aghazadeh, 2007; Doornbos, Simons & Denessen, 2008; Jacobs & Park, 2009).

일터학습(workplace learning)의 유형 중 하나로 구분될 수 있는 체계적 현장직무 교육 훈련(Structured On-the-Job Training: 이하 S-OJT)은 개인이 업무수행에 필요한 노하우 및 피드백을 작업현장에서 직접적이고 즉각적으로 제공받기 때문에 지식, 기술, 능력 등의 개발뿐만 아니라 학습한 것을 직무에 능동적으로 적용하는데 매우 효과적인 방법이다. 또한, S-OJT는 업무가 실제로 이루어지는 작업현장에서 일어나기 때문에 직무와 관련된 정보와 환경 간의 상호작용을 촉진하며(Jacobs, 2003), 이에 따라 S-OJT에 참여한 조직구성원은 규정된 직무행동뿐만 아니라 더 넓은 범위의 조직 환경에 보다 효과적으로 대응함으로써 조직성과에 이바지할 수 있다.

이러한 S-OJT가 중소기업의 인적자원개발에 주는 시사점은 매우 크다. 현재 중소기업은 교육훈련 시스템의 부재, 교육훈련 비용 및 인력 부족, 교육훈련으로 인한 업무공백 등으로 인해 교육훈련 수준이 대기업에 비해 현저히 저조한 실정이다. 따라서 중소기업에서는 교육 인프라나 제도적 지원이 요구되는 공식적 교육훈련보다 작업현장에서 숙련된 훈련가와 상호작용을 통해 이루어지는 S-OJT가 실현가능성이 높은 인재육성의 방안이 될 수 있다.

기존의 S-OJT에 대한 선행연구들은 S-OJT 활동과 조직성과 간의 관계를 사례연구를 통해 밝히거나(Jacobs & Osman-Gani, 2005; Zoligen, Streumer, De Jong, Klink, 2000), S-OJT 활동이 조직구성원의 직무몰입, 조직몰입, 직무만족, 이직의도 등과 같은 직무태도에 미치는 영향을 주로 구명하였다(박규원, 2010; 박흥화, 2010; 유정만, 2007; 전은지, 송영선, 이희수, 2011; 정기영, 2006). 그러나 이와 같은 연구들은 S-OJT 활동의 효과성을 입증하는 데에는 일부 기여를 했지만, 연구결과를 통해 실제 업무현장에서 S-OJT 활동을 강화할 수 있는 개입 방안을 제안하는 데에는 한계가 있었다. 즉, 어떠한 요인에 의해 S-OJT 활동이 촉진되는지에 대한 실증적인 탐색이 필요한 것이다.

특히 시스템 관점에서의 S-OJT 활동은 교육훈련에 참가한 훈련생, 숙련된 훈련가, 훈련이 발생하는 환경 등을 포함하는 투입(input) 요소와 그들이 소속되어 있는 조직 맥락(organization context) 간의 상호작용을 통해 이루어지기 때문에(이찬, 최영준, 백지연, 2013; Jacobs, 2003), S-OJT 활동과 관련된 변인을 구명하기 위한 연구는 이들 요소를 모두 포괄하는 통합적인 관점에서 이루어질 필요가 있다. 먼저 일터에서 이루어지는 학습은 개인의 선택, 기호, 의지 등에 의해 촉진된다는 점에서(Marsick, 2006), 훈련생으로서의 개인 특성을 중요하게 다룰 필요가 있다. 또한, S-OJT 활동의 핵심은 훈련가가 훈련을 사전에 체계적으로 계획하고, 효율적인 방법으로 훈련을 제공할 수 있는가에 달려있다(Jacobs, 2003). 즉, 훈련가가 자신이 보유한 노하우나 경험을 훈련모듈에 충실히 반영하고, 훈련을 효율적으로 전달할 수 있는 전문성과 동기를 갖추고 있지 못한다면 S-OJT 활동의 수준은 매우 제한적일 수밖에 없으므로(조세형, 윤석천, 2010), 훈련가 특성은 S-OJT 활동을 촉진하는 중요한 변인으로 고려되어야 한다. 그리고 일터에서의 개인의 학습은 조직에서 어떻게 훈련환경을 구축하고, 지원하는가에 따라 다르게 나타날 수 있다는 점에서(김미숙, 오영훈, 이성, 김수원, 2006), 훈련환경 특성과 S-OJT 활동 간의 관계를 구명할 필요가 있다. 마지막으로 보다 거시적인 관점에서 학습은 개인이 속한 조직의 고유한 특성과 개인 간의 상호작용을 통해 이루어진다는 점에서(문세연, 2006; 문진수, 2005; 박윤희, 최우재, 2011), 조직 특성 변인을 함께 고려할 필요가 있다.

더 나아가 연구방법적인 측면에서 중소기업 근로자의 S-OJT 활동에 영향을 미치는 변인은 개인과 조직이라는 서로 다른 수준의 속성을 지니고 있다. 따라서 자료구조의 속성을 정확하게 분석하기 위해서는 독립변수들에 대한 적합한 수준을 유지하면서 상·하위 수준의 분산을 함께 고려할 수 있는 분석방법을 활용할 필요가 있다.

한편, S-OJT 활동을 측정한 선행연구에서는 몇 가지 측정상의 오류를 범하고 있다. 그동안 이루어진 S-OJT 활동에 대한 측정은 주로 S-OJT에 대한 참여도를 측정하는 방식(박윤희, 2012; 조세형, 윤석천, 2010), S-OJT를 촉진하는 환경을 측정하는 방식(전은지, 송영선, 이희수, 2011; 조세형, 윤동열, 2011), 훈련가의 관점에서 S-OJT의 실시수준을 측정하는 방식(박한규, 이찬, 2011; Cho, 2004)으로 이루어졌다. 그러나 이러한 측정방식은 훈련을 촉진하는 환경이나 훈련가의 행동을 보여줄 뿐 실제로 훈련의 주체인 개인의 학습이 이루어지는 과정을 설명하지 못하고 있다는 한계점을 가지고 있다. S-OJT에 참여한 개인은 훈련가가 제시하는 지식, 기술을 수동적으로 수용하기보다는 훈련가의 행동을 관찰하고 모델링하는 과정을 통해 지식을 적극적으로 구성해나가며, 훈련경험을 이해하기 위한 성찰과정을 거치기 때문에 S-OJT 활동에 대한 측정은 훈련의 주체인 개인의 관점에서 인지적, 행동적 변화의 과정을 측정하는 것이 바람직하다.

이러한 문제의식에 입각하여 이 연구에서는 중소기업 근로자의 S-OJT 활동과 훈련생 특성, 훈련가 특성, 훈련환경 특성 및 조직 특성의 위계적 관계를 구명함으로써 중소기업 근로자의 S-OJT 활동 수준을 높이기 위한 개입 방안을 제시하고, 중소기업 근로자의 직무 역량 함양을 위한 훈련체제 구축에 유용한 정보를 제공할 것이다.

2. 연구의 목적

이 연구의 목적은 우리나라 중소기업 근로자의 S-OJT 활동과 훈련생 특성, 훈련가 특성, 훈련환경 특성 및 조직 특성의 위계적 관계를 구명하는 데 있다. 이와 같은 연구목적을 달성하기 위해 다음과 같은 세부적인 연구목표를 설정하였다.

첫째, 중소기업 근로자의 S-OJT 활동에 대한 개인 수준 및 조직 수준의 변량을 구명한다.

둘째, 중소기업 근로자의 개인 수준 변인(훈련생 특성)이 S-OJT 활동에 미치는 효과를 구명한다.

셋째, 중소기업 근로자의 조직 수준 변인(훈련가 특성, 훈련환경 특성, 조직 특성)이 S-OJT 활동에 미치는 효과를 구명한다.

넷째, 중소기업 근로자의 개인 수준 변인(훈련생 특성)과 조직 수준 변인(훈련가 특성, 훈련환경 특성, 조직 특성)간 상호작용이 S-OJT 활동에 미치는 효과를 구명한다.

3. 연구의 문제

이 연구의 목적과 연구목표에 따라 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

연구문제 1. 중소기업 근로자의 S-OJT 활동은 개인 및 조직에 따라 차이가 있는가?

1-1. S-OJT 활동에 대한 집단 내 변량과 집단 간 변량은 어떠한가?

1-2. 개인 수준 변인의 통제 후 S-OJT 활동의 집단 내 변량과 집단 간 변량은 어떠한가?

연구문제 2. 중소기업 근로자의 개인 수준 변인(훈련생 특성)은 S-OJT 활동에 어떠한 영향을 미치는가?

2-1. 인구통계학적 특성 변인의 통제 후 개인 수준 변인(훈련생 특성)은 S-OJT 활동에 유의미한 영향을 미치는가?

2-2. 인구통계학적 특성 변인의 통제 후 S-OJT 활동에 대한 개인 수준 변인(훈련생 특성)의 설명량은 어느 정도인가?

연구문제 3. 중소기업 근로자의 조직 수준 변인(훈련가 특성, 훈련환경 특성, 조직 특성)은 S-OJT 활동에 어떠한 영향을 미치는가?

3-1. 개인 수준 및 조직 배경 변인의 통제 후 조직 수준 변인(훈련가 특성, 훈련환경 특성, 조직 특성)은 S-OJT 활동에 유의미한 영향을 미치는가?

3-2. 개인 수준 및 조직 배경 변인의 통제 후 S-OJT 활동에 대한 조직 수준 변인(훈련가 특성, 훈련환경 특성, 조직 특성)의 설명량은 어느 정도인가?

연구문제 4. 중소기업 근로자의 개인 수준 변인(훈련생 특성)과 조직 수준 변인(훈련가 특성, 훈련환경 특성, 조직 특성)간 상호작용이 S-OJT 활동에 어떠한 영향을 미치는가?

4-1. S-OJT 활동에 대한 개인 수준 변인(훈련생 특성)의 영향력은 조직에 따라 유의미한 차이가 있는가?

4-2. 개인 수준 변인(훈련생 특성)과 조직 수준 변인(훈련가 특성, 훈련환경 특성, 조직 특성) 간 상호작용이 S-OJT 활동에 유의미한 영향을 미치는가?

4. 용어의 정의

가. 중소기업 근로자

중소기업 근로자는 중소기업기본법에 규정된 업종별 기준에 준하는 기업에서 직업의 종류를 불문하고 임금을 목적으로 근로를 제공하는 자를 의미하며, 이 연구에서는 고용노동부에서 주관하고, 한국산업인력공단에서 관리 및 지원하는 체계적 현장훈련(S-OJT) 지원 사업에 참여한 중소기업의 근로자를 의미한다.

나. 체계적 현장직무 교육훈련 활동

체계적 현장직무 교육훈련 활동(structured on-the-job training activities)은 체계적 현장직무 교육훈련에 참여한 훈련생이 사전에 계획된 훈련 절차를 통해 과업 수행과 관련된 새로운 지식 및 방법을 경험하며, 반성적 사고를 통해 개인의 인지 및 행동을 변화시켜나가는 일련의 과정을 의미한다. 이 연구에서는 모델링, 구체적 실습, 반성적 성찰의 세 가지 요인을 바탕으로 연구자가 개발한 척도에 체계적 현장훈련(S-OJT) 지원 사업에 참가한 중소기업의 근로자가 응답한 점수를 의미한다. 해당 척도에서 모델링(modeling)은 훈련생이 훈련가의 시연 행동에 대한 관찰을 통해 훈련과업에 대한 멘탈 모델을 형성하는 과정을 의미하고, 구체적 실습(concrete practice)은 훈련생이 직접 훈련과업을 수행함으로써 업무와 관련된 기억을 강화시키는 과정을 의미하며, 반성적 성찰(critical reflection)은 훈련생이 훈련과업에 대한 자신의 경험을 비판적으로 해석하고, 내면화시키는 과정을 의미한다.

다. 개인 수준 변인

개인 수준 변인은 소속된 기업에 관계없이 독립적인 특성을 갖는 변인으로, 이 연구에서는 체계적 현장훈련(S-OJT) 지원 사업에 참가한 중소기업의 훈련생 특성을 의미한다.

1) 훈련생 특성

훈련생 특성(trainee characteristics)은 S-OJT 활동의 주체인 훈련생이 지닌 심리적 특성으로, 이 연구에서는 학습 민첩성, 개인-직무 적합성, 자기효능감을 의미한다.

학습 민첩성: 학습 민첩성(learning agility)은 개인이 일터에서의 새롭고 낯선 상황에 신속하게 대처하기 위해 학습을 활용하고, 이를 통해 성장하려는 의지를 의미한다(Derue, Ashford & Myers, 2012; Lombardo & Eichinger, 2000). 이 연구에서는 Derue 외(2012)가 개발한 도구를 연구자가 중소기업 근로자의 상황에 맞게 수정·보완한 척도에 응답한 점수를 의미한다.

개인-직무 적합성: 개인-직무 적합성(person-job fit)은 개인과 특정 직무 간의 일치 정도로, 개인의 능력과 직무가 요구하는 특성 간의 적합 및 개인의 요구와 직무가 제공하는 내·외재적 보상 간의 조화를 의미한다(Edwards, 1991). 이 연구에서는 최명옥과 유태용

(2005), Cable과 DeRue(2002), Lauver와 Kristof(2001), Saks와 Ashforth(2002)가 개발한 도구를 토대로 연구자가 중소기업 근로자의 상황에 맞게 수정 · 보완한 척도에 응답한 점수를 의미한다.

자기효능감: 자기효능감(self-efficacy)은 다양한 성취상황에서 과제를 성공적으로 수행할 수 있다는 자신의 전반적인 능력에 대한 신념으로, 상이한 과제나 상황을 초월하여 효과적으로 과제를 수행할 수 있는지에 대해 개인이 얼마나 확신하고 있는지에 대한 추정정도를 의미한다(Eden & Kinnar, 1991). 이 연구에서는 Chen 외(2001)가 개발한 도구를 연구자가 중소기업 근로자의 상황에 맞게 수정 · 보완한 척도에 응답한 점수를 의미한다.

라. 조직 수준 변인

조직 수준 변인은 동일한 기업에 소속된 근로자들은 상호 종속적인 반면 다른 기업의 근로자들과는 독립적인 특성을 갖는 변인으로, 이 연구에서는 체계적 현장훈련(S-OJT) 지원 사업에 참가한 중소기업의 훈련가 특성, 훈련환경 특성, 조직 특성을 의미한다.

1) 훈련가 특성

훈련가 특성(trainer characteristics)은 훈련생의 S-OJT 활동에 영향을 미치는 훈련가가 지닌 내재적 특성으로, 이 연구에서는 훈련가 전문성, 훈련가 헌신, 훈련 보상 기대를 의미한다.

훈련가 전문성: 훈련가 전문성(trainer expertise)은 훈련가가 S-OJT 활동을 설계, 운영, 평가하는데 요구되는 특정 전문지식, 기술, 경험 및 문제해결능력을 보유한 정도를 의미한다. 이 연구에서는 직무 전문성과 교육훈련 전문성의 두 가지 구성요인을 바탕으로 연구자가 개발한 척도에 응답한 점수를 의미한다.

훈련가 헌신: 훈련가 헌신(trainer commitment)은 훈련가가 훈련생 및 훈련가로서의 역할 자체에 대해서 나타내는 심리적인 애착 정도를 의미한다. 이 연구에서는 전승환(2012)이 개발한 도구를 연구자가 중소기업 근로자의 상황에 맞게 수정 · 보완한 척도에 응답한 점수를 의미한다.

훈련 보상 기대: 훈련 보상 기대(training reward expectation)는 훈련가로서의 성공적인 역할 수행이 외재적 보상으로 이어질 것이라는 기대에 대한 훈련가의 주관적인 지각을 의미한다. 이 연구에서는 손지연(1993)이 개발한 도구를 연구자가 중소기업 근로자의 상황에 맞게 수정·보완한 척도에 응답한 점수를 의미한다.

2) 훈련환경 특성

훈련환경 특성(training environment characteristics)은 조직 차원에서 조직구성원의 훈련 목표 달성을 위해 제공하는 물리적·심리적 환경 특성으로, 이 연구에서는 체계적 훈련환경, 훈련지원을 의미한다.

체계적 훈련환경: 체계적 훈련환경(structured training environment)은 S-OJT 활동에 필요한 훈련장소, 훈련과업, 훈련모듈, 수행 평가지표 등의 물리적 환경이 사전에 체계적으로 구축되어 있는 정도를 의미한다. 이 연구에서는 이찬, 최영준, 백지연(2013)의 도구를 참고하여 연구자가 개발한 척도에 응답한 점수를 의미한다.

훈련지원: 훈련지원(training support)은 조직에서 개인의 훈련목표 달성에 필요한 능력을 개발하기 위해 제공하는 시스템, 제도, 분위기 등에 대한 개인의 인식을 의미한다. 이 연구에서는 Tracy와 Tews(2005)가 개발한 도구를 연구자가 중소기업 근로자의 상황에 맞게 수정·보완한 척도에 응답한 점수를 의미한다.

3) 조직 특성

조직 특성(organizational characteristics)은 조직구성원의 행위나 태도에 영향을 미치는 조직 내부의 환경 특성으로, 이 연구에서는 조직구조의 공식화와 실책관리 풍토를 의미한다.

조직구조의 공식화: 조직구조의 공식화(formalization of organizational structure)는 조직 내 구성원의 역할, 권한구조, 절차 등이 표준화된 정도를 의미한다. 이 연구에서는 이장우와 장수덕(1999), 정성희와 박민수(2007)가 개발한 도구를 토대로 연구자가 중소기업 근로자의 상황에 맞게 수정·보완한 척도에 응답한 점수를 의미한다.

실책관리 풍토: 실책관리 풍토(error management climate)는 조직구성원들이 업무를 수행하는 과정에서 발생하는 실책에 대해 개방적이고, 실책에 대한 정보를 서로 공유하며,

다른 구성원들이 실책을 하고 있는 상황에서 서로 도움을 주어 신속하게 문제를 해결하고자 하는 조직 분위기에 대한 개인의 인식을 의미한다. 이 연구에서는 Van Dyck 외(2005)가 개발한 도구를 연구자가 중소기업 근로자의 상황에 맞게 수정·보완한 척도에 응답한 점수를 의미한다.

5. 연구의 제한

이 연구에서는 고용노동부에서 주관하고, 한국산업인력공단에서 관리 및 지원하는 체계적 현장훈련(S-OJT) 지원 사업에 참여한 중소기업의 근로자로 목표 모집단을 제한하였다. 따라서 이 연구의 결과를 우리나라 모든 중소기업 근로자 전체에 일반화하는 데에는 제한이 있을 수 있다.

II. 이론적 배경

1. 중소기업 근로자의 일터학습

가. 중소기업의 개념 및 특징

중소기업은 현재 우리나라 전체 기업 중 99%를 차지하고 있으며, 전체 고용의 88.4%를 차지하고 있다. 특히 중소기업은 국민경제의 소단위로서 지속적인 고도성장과 산업구조 고도화 및 수출기반을 강화하는 산업구조의 기초로 소득분배상의 균형유지를 위한 촉매 기능 및 국민경제의 안정대로서의 역할을 담당하고 있어 우리나라 경제의 중심이 되고 있다 (나영선, 2011; 문세연, 2010; 이찬, 김진모, 최영준, 류현주, 김미애, 2010).

중소기업은 대기업의 상대적인 개념으로 시대 또는 국가의 정치적, 경제적, 사회적 여건에 따라 각 나라마다 다르게 정의한다. 그러나 일반적으로 중소기업은 규모가 대기업에 비해 상대적으로 작은 기업을 의미하며, 우리나라에서는 1966년 12월 「중소기업법」이 제정됨에 따라 이를 법적으로 구분하고 있다. 「중소기업법」 제 2조에 따르면 업종의 특징, 상시 근로자 수, 자산규모, 매출액 등 양적 기준을 고려하여 중소기업을 그 규모가 대통령령으로 정하는 기준에 해당하고, 소유 및 경영의 실질적인 독립성이 대통령령이 정하는 요건을 모두 충족하는 기업으로 정의하고 있다.

또한, 「중소기업기본법 시행령」 제 3조에서는 중소기업이 갖추어야 할 요건을 정하고 있는데, 이는 첫째, 중소기업은 당해 기업이 영위하는 주된 사업의 업종과 상시근로자수, 자본금, 매출액의 규모 기준에 따랐을 때 상시 근로자수가 1천명 이상인 기업, 자산총액이 5천억 원 이상인 기업, 자기자본이 5백억 원 이상인 기업, 직전 3개 사업연도의 평균 매출액이 1천 5백억 원 이상인 기업 중에 하나의 요건이라도 충족되면 중소기업에서 제외한다.

둘째, 중소기업은 소유 및 경영의 실질적인 독립성을 기준으로 「독점규제 및 공정거래에 관한 법률」 제 14조 제 1항에 따라 상호출자 제한 기업집단에 속하지 아니하는 회사, 자산총액이 5천억 원 이상인 법인이 발행주식 총수의 100분의 30이상을 직접 또는 간접 소유하고 있지 않은 기업, 관계회사에 속하는 기업의 경우에는 동일법률 제 7조 제 2항에 따라 산정한 상시근로자수, 자본금, 매출액, 자기자본 또는 자산총액이 동일법률 제 7조

제 1항에 따른 기준을 초과하지 않는 기업으로 한정한다. 「중소기업기본법시행령」 제 3조 제 1항 제 1호에 따른 업종별 중소기업의 구분은 <표 II-1>과 같다.

<표 II-1> 중소기업 업종별 상시근로자수 · 자본금 또는 매출액의 규모기준

분류번호	업종	규모기준
C	제조업	상시근로자수 300인 미만 또는 자본금 80억 원 이하
B	광업	상시근로자수 300인 미만 또는 자본금 30억 원 이하
F	건설업	
H	운수업	
J	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	상시근로자수 300인 미만 또는 매출액 300억 원 이하
N	사업시설관리 및 사업지원 서비스업	
M	전문, 과학 및 기술 서비스업	
Q	보건업 및 사회복지 서비스업	
A	농업, 임업 및 어업	상시근로자수 200인 미만 또는 매출액 200억 원 이하
D	전기, 가스, 증기 및 수도사업	
G	도매 및 소매업	
I	숙박 및 음식점업	
K	금융 및 보험업	
R	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	
E	하수 · 폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업	상시근로자수 100인 미만 또는 매출액 100억 원 이하
P	교육 서비스업	
S	수리 및 기타 서비스업	
L	부동산업 및 임대업	상시근로자수 50인 미만 또는 매출액 50억 원 이하

한편, 중소기업은 우리나라 경제에서 매우 중요한 위치를 차지하며, 대기업에 비해 다양한 장점을 가진다. 중소기업이 우리나라 경제에 기여하는 역할은 신규고용 창출, 창조성과 혁신, 개인 창업 지원을 통한 산업규모 확대로 제시된다(중소기업청, 2012).

첫째, 중소기업은 우리나라의 중소 · 벤처기업 창업, 신기술창업 활성화 등을 통해 신규 고용창출에 기여한다(중소기업청, 2012). 중소기업과 대기업의 경제 발전 기여도를 연도별로 비교해보면, 1960년대와 1970년대에는 대기업 위주의 중화학공업 성장 정책으로 고용,

생산, 부가가치 증가의 절반 이상을 대기업이 담당하였다. 그러나 1980년대로 들어서면서 정부의 중소기업 지원정책 강화 등으로 인하여 중소기업의 고용 기여율이 81.9%로 크게 확대되었으며, 1990년대에는 1997년 외환위기로 인해 중소기업의 고용 흡수력이 다소 약화되었으나 생산, 부가가치 기여율은 처음으로 대기업을 앞서기 시작했다. 또한, 2000년대에 들어와서는 중소기업의 고용 기여율이 128.7%로 나타나 고용 증가의 중심에 있다는 것을 보여주고 있으며, 생산액과 부가가치 기여율도 각각 47.8%와 50.8%로 나타났다.

둘째, 중소기업은 급격한 환경변화에 대응하여 창조성과 혁신을 통해 위험부담을 적극 수용하고, 그에 따라 행동한다(Scarborough, Zimmerer, & Wilson, 2005). 대부분의 중소기업 제품은 완전 경쟁 상태에서 신기술이나 새로운 디자인 등의 기술개발을 통해 끊임없이 노력하여 경쟁력을 강화한다. 또한, 신산업 분야의 경우 시장규모가 작기 때문에 적은 비용으로 기동력 있게 기술개발을 추진하는 중소기업에 매우 유리하다.

셋째, 중소기업은 개인 중심의 소규모 창업 및 운영이 가능하여 개인의 역량을 발휘할 수 있고, 경기변동의 폭을 줄일 수 있는 조정자의 역할을 할 뿐만 아니라 산업전체의 혁신을 촉진하는 역할을 수행할 수 있다. 중소기업은 기업가적 재능을 지닌 사람들에게 창업의 기회를 제공하고, 성장 기업을 배출하여 신산업을 개척하며, 산업의 양적 확대 및 산업 구조의 고도화에 기여한다.

나. 중소기업에서의 일터학습

1) 일터학습의 개념 및 유형

전통적인 인적자원개발의 관점에서 실시되어온 집합교육 중심의 인적자원개발은 적시에 이루어질 수 없고, 학습자의 요구를 제대로 반영하지 못하며, 학습한 내용을 현업에 전이(transfer)시키는 데 한계가 있다는 비판이 지속적으로 제기됨에 따라 최근에는 일터 자체가 바로 학습의 장이라는 일터학습(workplace learning)에 대한 관심과 연구들이 증가하게 되었다(문세연, 2010). 이러한 일터학습을 가장 잘 설명할 수 있는 말은 '업무 현장에서 일어나는 학습(learning at work)'으로 일터의 작업 수행자들이 일상적으로 참여하는 활동을 말한다(Spencer, 2001). 즉, 일터학습이란 개인이 일터 환경 및 사람들과의 상호작용 속에서 얻은 학습경험을 통하여 직무수행에 필요한 역량을 형식적, 무형식적, 우연적으로

습득해가는 과정을 의미한다(임재원, 이찬, 2010).

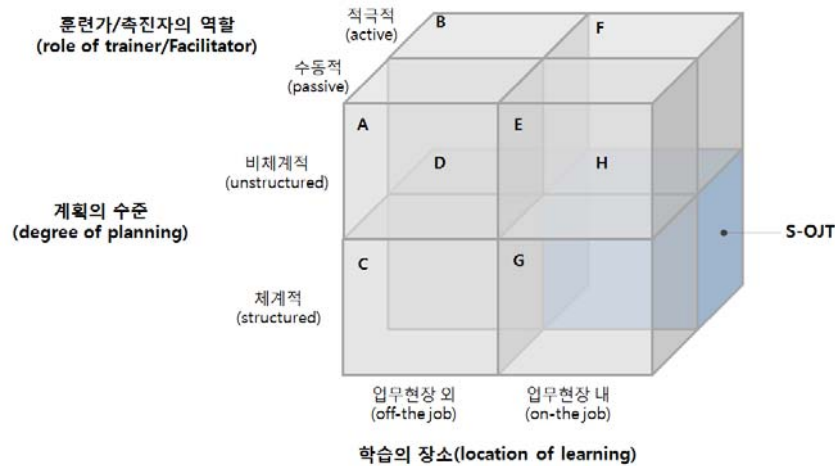
그러나 일터학습에 대한 정의는 학자별로 매우 다양하며, 일터에서의 여러 활동을 포함하는 개념이기 때문에(Matthews, 1999), 한 마디로 정의하기 어렵다. 학자들의 정의를 바탕으로 일터학습의 개념을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 일터학습은 업무 현장에서 개인의 업무수행과 관련하여 발생하는 학습이다(Billet, 1994; Boud & Garrick, 1999). 즉, 개인에게 일터는 학습이 일어날 수 있는 ‘학습의 장’이 되며, 일터에서 다양한 유형의 학습활동을 통해 일터학습이 이루어진다.

둘째, 일터학습은 학습자의 경험을 통해 일어난다. 일터학습은 학습자의 업무 실천과 관련된 경험을 중심으로 이루어지며, 이를 통해서 업무수행에 중요한 문제해결 능력, 맥락적 지식의 습득 및 공유를 가능하게 한다(Clake, 2005; Eraut, 2004). 또한, 구체적인 조직적 상황 내에서 지식, 기술, 가치 등을 습득하고 근본적으로는 개인 또는 팀이 행동을 변화할 수 있도록 촉진한다(Garavan, Morley, Gunnigle & McGuire, 2002).

셋째, 일터학습은 주변 환경 및 사람들과의 상호작용을 통해 일어나는 학습이다. Sutherland(2002)는 일터학습이 학습자를 포함한 다양한 이해관계자의 요구를 포함한다고 하였으며, 문진수(2005)는 개인이 직무를 수행하는 과정에서 학습요구를 충족시키기 위해 주변 환경과 개인 간의 상호작용을 통해 지식과 기능을 얻는 활동이라고 하였다.

한편, 일터학습에 관한 문헌고찰을 통해 일터학습의 개념적 틀(conceptual framework)을 제시한 Jacobs와 Park(2009)의 연구에서는 학습의 장소(learning location), 계획의 수준(degree of planning), 훈련가 및 촉진자의 역할(role of trainer/facilitator)에 의해 일터학습의 유형을 여덟 가지로 구분하였다([그림 II-1] 참조). 이 때 학습의 장소는 현장에서 떨어진 곳에서 학습이 일어나는 현장 외 학습(off-the-job learning)과 현장과 가까운 곳이나 현장에서 학습이 일어나는 현장 내 학습(on-the-job learning)으로 구분되고, 계획의 수준은 체계적인 접근 방법(systems approach)이 적용되지 않은 비구조화된(unstructured) 학습과 체계적인 접근 방법이 사용된 구조화된(structured) 학습으로 구분되며, 훈련가 및 촉진자의 역할은 학습 프로세스 중 훈련가 또는 촉진자가 개입하는 정도에 의해 수동적(passive)역할과 적극적(active)역할로 구분된다.



[그림 II-1] 일터학습의 유형

자료: Jacobs, R. L., & Park, Y. (2009). A proposed conceptual framework of workplace learning: Implications for theory development and research in human resource development. *Human Resource Development Review*, 8(2), p. 146.

첫째, 셀 A는 학습이 업무환경과 떨어져서 일어나고, 시스템적 접근 방법을 활용하지 않아 비체계적으로 계획되었으며, 훈련가 또는 촉진자의 참여가 제한적인 것을 의미한다. 이러한 학습의 대표적인 유형으로는 연구휴가(study leave), 유급 교육 휴가(paid educational leave) 등이 있다. 둘째, 셀 B는 학습이 업무 환경과 떨어져서 일어나고, 시스템적 접근 방법을 활용하지 않아 비체계적으로 계획되었으며, 학습에서 훈련가 또는 촉진자가 적극적으로 개입하는 것을 의미한다. 그러나 업무 환경 외에서 타인이 학습에 적극적으로 참여하기란 불가능하기 때문에 이에 해당되는 일터학습의 유형은 없다고 볼 수 있다. 셋째, 셀 C는 학습이 업무환경과 떨어져서 일어나고, 시스템적 접근 방법을 활용하여 체계적으로 계획되었으며, 훈련가 또는 촉진자의 참여가 제한적인 것을 의미한다. 이러한 학습의 대표적인 유형으로는 자기주도학습(self-directed learning)이 있다. 넷째, 셀 D는 학습이 업무 환경과 떨어져서 일어나고, 시스템적 접근방법을 활용하여 체계적으로 계획되었으며, 훈련가 또는 촉진자가 직접적으로 개입하여 일어나는 것을 의미한다. 이러한 일터학습의 유형으로는 온라인 등을 통한 웹기반 학습(web-based training), 집체교육(group-based class room), 혼합학습(blended learning), 사내대학(corporate university) 등이 있다. 다섯째, 셀 E는 학습이 실제 업무환경 내에서 일어나고, 시스템적 접근 방법을 활용하지 않아 비체계적으로 계획되었으며, 훈련가 또는 촉진자의 참여가 제한된 것을 의미한다. 이러한

일터학습의 대표적인 유형으로는 일상적 코칭(coaching), 즉석 멘토링(Ad hoc mentoring), 잡 쉐도잉(job shadowing), 업무 수행 중 학습(learning while doing), 실천공동체(communities of practice), 행동 중 성찰(reflection-in-action) 등이 있다. 여섯째, 셀 F는 학습이 실제 업무 환경 내에서 일어나고, 시스템적 접근방법을 활용하지 않아 비구조적으로 계획되었으며, 훈련가 또는 촉진자가 직접적으로 참여하지 않는 것을 의미한다. 이러한 일터학습의 대표적인 유형으로는 비체계적인 OJT(unstructured on-the-job training)가 있다. 일곱째, 셀 G는 학습이 실제 업무환경 내에서 일어나고, 시스템적 접근방법을 활용하여 체계적으로 계획되었으며, 훈련가 또는 촉진자의 개입이 제한된 것을 의미한다. 이러한 일터학습의 대표적인 유형으로는 액션러닝(action learning)이 있다. 마지막으로 셀 H는 학습이 실제 업무 환경 내에서 일어나고, 시스템적 접근방법을 활용 하여 체계적으로 계획되었으며, 훈련가 또는 촉진자가 직접적으로 개입하는 것을 의미한다. 이러한 학습의 대표적인 유형으로는 S-OJT(structured on-the-job training), 형식적 멘토링(formal mentoring), 형식적 코칭(formal coaching) 등이 있다. 즉, S-OJT는 실제 업무 현장이나 업무 현장과 가장 유사한 곳에서 일어나는 일터학습의 유형 중 하나로서 가장 체계적이고, 훈련가의 적극적인 참여가 이루어지는 학습이라 할 수 있다.

2) 중소기업의 일터학습 현황

노동부(현 고용노동부)에서 2009년도에 실시한 기업 직업훈련 실태조사 결과에 따르면, 교육훈련 시행기업의 규모별로 실제 훈련의 시행 정도, 1인당 훈련시간, 훈련비용 측면에서 중소기업과 대기업의 교육훈련 수준 차이가 큰 것으로 나타났다. 특히 교육훈련의 시행정도에 서 300인 이상의 규모가 큰 기업에서는 300인 미만의 중소기업의 교육훈련 시행정도(23.7%)의 3배 이상에 해당하는 총 76.6%가 직업훈련을 실시하는 것으로 나타났다(노동부, 2009).

한편, 2012년 중소기업청에서 제조업 및 지식기반서비스업을 중심으로 실시한 실태 조사 결과에 의하면 이처럼 중소기업이 직원의 교육훈련을 실시하지 않는 이유로는 ‘업무 공백의 우려’가 가장 높게 나타났고, 그 외에도 효과적인 교육과정 부족, 교육 프로그램 예산 부족 등이 다음으로 높게 나타났다(<표 II-2> 참조). 즉, 중소기업에서는 높은 교육훈련의 필요성에도 불구하고 대기업과 달리 교육훈련 참가로 인한 업무공백의 부담감, 공식적 교육훈련 프로그램의 부재 및 교육훈련 운영의 어려움 등의 이유로 대기업에 비해 교육 훈련이 활발하게 이루어지지 않는 것으로 나타났다.

〈표 II-2〉 중소기업의 교육훈련 미 실시 사유

(단위: %)

구 분	외부위탁 기관부재	직원들의 무관심	교육훈련 정보부족	업무공백 우려	예산 부족	교육과정 부족	경영진의 무관심	기타
제조업	2.2	7.3	10.5	51.2	29.6	12.1	7.9	18.7
지식기반 서비스업	5.7	9.0	12.1	41.7	25.5	20.1	4.5	19.3

주 1) 복수응답으로 합계가 100%를 초과함

자료: 중소기업청, (2012). 2012년 중소기업 인력실태조사 보고서. p. 28.

또한, 중소기업의 교육훈련 형태별 실시 비율을 보았을 때, 현장 사내교육이 가장 많이 운영되는 것으로 나타났다(<표 II-3> 참조). 중소기업은 체계적인 교육훈련 시스템이나 교육훈련 비용 및 인력이 부족하기 때문에 많은 제도적 지원이 요구되는 공식적 교육훈련 보다 업무 현장에서 상호작용을 통해 이루어지는 OJT와 같은 현장 내에서 이루어지는 일터학습을 통해 인적자원개발이 더 활발하게 이루어지고 있다(문세연, 2010; 박윤희, 2012; 중소기업청, 2012). 따라서 중소기업의 인적자원개발을 촉진하기 위해서는 이러한 현장 내 교육훈련을 촉진하고, 효과성을 높이기 위한 활동이 요구된다.

〈표 II-3〉 중소기업의 교육훈련 실시 형태

(단위: %)

구 분	현장 사내교육	외부전문가 초빙	직업훈련 기관 위탁	거래처 등 파견	온라인 등 원격교육	대학 학위과정
제조업	88.5	4.9	27.7	9.9	4.3	0.4
지식기반 서비스업	75.5	11.0	34.0	13.4	16.0	3.1

주 1) 복수응답으로 합계가 100%를 초과함

자료: 중소기업청, (2012). 2012년 중소기업 인력실태조사 보고서. p. 28.

2. 체계적 현장직무 교육훈련 활동

가. 체계적 현장직무 교육훈련 활동의 개념 및 특징

기업교육에서 가장 전통적인 훈련형태 중 하나인 현장직무 교육훈련(OJT)은 별도의 교육훈련 장소를 빌리거나 훈련을 위한 시간을 따로 할애할 필요가 없기 때문에 훈련비용의 관점에서 매우 경제적이며, 근로자의 훈련참여를 제고할 수 있다는 점에서 현장에서 가장 선호되는 훈련방법으로 인식되어왔다(김수원, 2005). 그러나 훈련의 효과성 측면에서 기존의 OJT가 비체계성으로 인해 훈련가 개인의 역량에 지나치게 의존하며, 이로 인해 훈련 내용이 종종 부정확하고, 본래의 목적에 부합하는 효과를 발휘하지 못한다는 비판을 받게 되면서 이에 대한 해결책으로 S-OJT가 등장하게 되었다(Jacobs, 2003).

S-OJT가 최초로 도입된 시기는 2차 세계대전 중으로 이는 적시에 전쟁물자를 전장에 생산 및 투입하기 위해 숙련된 인력을 단기간에 양성해야할 필요성이 있었기 때문이다. 당시에 개발된 JIT(Job Instruction Technique)를 S-OJT의 초기모델로 볼 수 있다(조세형, 윤동열, 2011). 이후 Jacobs와 McGriffin(1987)은 체계화된 OJT에 대한 첫 번째 참고문헌을 만들었다. 이들 이전에 Goldstein(1974)이나 Conner(1983) 등을 포함한 많은 학자들이 OJT가 좀 더 체계화된 형식을 갖추어야 한다는 것에 대해 언급하여 왔으나, 체계화 되지 않은 OJT와 분명하게 차별화된 훈련방식을 제시한 것은 Jacobs와 McGriffin(1987)이 처음이었다. 그들은 업무 현장에서 숙련된 전문가가 초보직원에게 구체적인 프로세스를 통해 훈련 가이드를 제공하는 S-OJT를 처음으로 제안하였다. 또한, S-OJT에 참여할 감독자의 직무를 분석하고, 해당 직무를 효과적으로 훈련시키기 위한 훈련 매뉴얼을 고안하였으며, 근로자들이 자신의 과업과 수행을 평가할 수 있는 체크 리스트를 개발하였다.

Jacobs, Jones와 Neil(1992)은 후속연구에서 기존의 체계화되지 않은 OJT가 감독자의 필요에 따라 즉흥적으로 현장훈련을 실시하여 무엇을 가르쳤고, 가르쳤던 내용이 실제 업무에 필요했는가에 대해 알지 못했던 데 반해, S-OJT는 훈련의 필요성을 사전에 분석하고, 이를 토대로 훈련의 내용을 결정함으로써 훈련성과를 보다 높일 수 있다고 주장하였다. 후속연구에서 Jacobs와 Jones(1995)는 S-OJT가 실제 업무 현장과 유사한 장소에서 이루어지기 때문에 훈련받은 내용을 즉각 현업에서 활용하기 용이하며, 훈련은 초보직원의 과업 수준에 따라 이루어져야 한다는 점을 추가로 제시하였다.

De Jong(1993)은 S-OJT 활동을 일터에서 숙련된 상사나 동료에 의해 일어나는 조직화되고, 구조화된 의도적인 교육훈련이라 정의하였으며, Rothwell과 Kazanas(1994)는 S-OJT 활동을 직무상황에서 훈련생이 알아야 할 필요가 있거나 능숙하게 수행해야 할 것을 전달하는 계획된 학습(planned learning)이라 정의하였다. Yang(1995)은 선행연구에 기반하여 S-OJT 활동을 작업현장과 유사한 장소에서 교수역량을 보유한 관리자가 구체적인 과업을 수행하기 위해 요구되는 절차적 지식을 개발하기 위한 목적으로 진행되는 계획된 교육훈련이라고 정의하였다. Bjorkquist와 Murphy(1996)는 S-OJT 활동을 지식을 갖춘 전문가가 수행할 직무에 대한 문서에 기반하여 훈련생을 가르치는 활동이라고 하였으며, Sullivan과 Smith(1996)는 S-OJT 활동을 초보직원이 필요한 지식을 습득할 수 있도록 실시하는 개별화된 훈련으로 직무에서 요구되는 기술을 개발시키고, 성과를 향상시키는 활동이라 정의하였다. Jacobs(2003)는 S-OJT 활동을 실제 업무 환경이나 그와 유사한 곳에서 숙련된 직원이 초보 직원을 훈련시킴으로써 직무 역량을 개발시키는 계획된 프로세스라고 정의하였고, Jacobs와 Park(2009)은 S-OJT 활동은 직장 내에서 훈련이 이루어지며, 훈련내용과 방법이 사전에 계획되고, 강사 또는 훈련가로서 준비된 자가 적극적으로 학습과정에 개입하는 활동이라는 점에서 다른 훈련방법과 구별된다고 정의하였다.

선행연구자들의 의견을 종합해보면 S-OJT 활동은 첫째, 작업현장 또는 이와 유사한 장소에서 이루어지고, 둘째, 훈련가로서의 전문성을 갖춘 숙련된 선배나 상사가 초보직원이 직무 내 특정 임무(duty)나 과업(task)을 수행하는 데 필요한 지식, 기술 등을 개발하기 위한 목적으로 실시하며, 셋째, 사전에 계획된 훈련내용 및 절차를 통해 이루어지는 훈련으로 폭넓게 해석될 수 있다(<표 II-4> 참조).

<표 II-4> S-OJT 활동의 개념

학자	정의	강조 요소		
		훈련 장소	훈련 계획	훈련가 전문성
Jacobs, Jones & Neil (1992)	직무 내에서 구체적인 임무(duty)를 수행하기 위해 필요한 지식과 기술을 사전에 계획하여 제공하는 일대일 방식의 훈련		●	
De Jong (1993)	일터에서 숙련된 상사나 동료에 의해 일어나는 조직화되고 구조화된 의도적인 교육훈련	●	●	●
Rothwell & Kazanas (1994)	직무상황에서 훈련생이 알아야 할 필요가 있거나 능숙하게 수행해야할 것을 전달하는 계획된 지도 활동		●	
Jacobs & Jones (1995)	실제 업무 현장과 유사한 장소에서 숙련자가 초보직원의 과업수준에 따라 개발하는 계획된 교육훈련	●	●	●
Yang (1995)	작업현장과 유사한 장소에서 교수역량을 보유한 관리자가 구체적인 과업을 수행하기 위한 직원의 절차적 지식을 개발하기 위한 목적으로 진행되는 계획된 교육훈련	●	●	●
Bjorkquist & Murphy (1996)	지식을 갖춘 전문가가 수행할 직무에 대한 문서에 기반하여 훈련생을 가르치는 활동		●	●
Sullivan & Smith (1996)	숙련된 선배나 상사가 초보직원에게 필요한 지식을 습득할 수 있도록 제공하는 개별화된 훈련으로 직무에서 요구되는 기술을 개발시키고, 성과를 향상시키는 활동			●
Jacobs (2003)	실제 업무환경이나 그와 유사한 곳에서 숙련된 직원이 초보 직원을 훈련시킴으로써 직무 역량을 개발시키는 계획된 프로세스	●	●	●
Jacobs & Park (2009)	직장 내에서 훈련이 이루어지며, 훈련내용과 방법이 사전에 계획되고, 강사 또는 훈련가로서 준비된 자가 적극적으로 학습 과정에 개입하는 활동	●	●	●

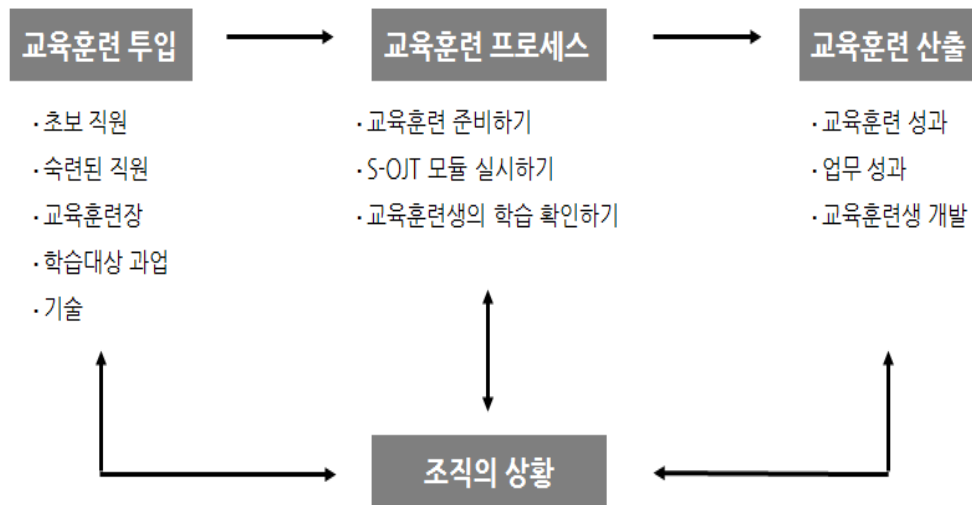
S-OJT에 대한 이해는 기존의 집합교육 및 OJT와의 구분을 통해 보다 명확해질 수 있다. 먼저 S-OJT가 기존의 집합교육에 비해 차별화되는 특징은 다음과 같다.

첫째, S-OJT는 업무 현장에서 지속적이고 긴밀하게 이루어지므로 교육훈련 단계 간 시간공백을 줄여주며, 훈련생의 학습 효과성을 향상시키는데 기여한다. 일반적으로 훈련생은 교육훈련 단계 간 시간적 공백이 짧을수록 학습효과가 높아지는데, 이는 교육내용의 습득과 학습내용의 적용 기회, 그리고 훈련가로부터의 피드백이 긴밀하게 연결되어 이루어질 수 있기 때문이다(Jacobs, 2003).

둘째, S-OJT는 업무가 실제적으로 이루어지는 곳 또는 작업현장과 유사한 환경에서 발생하기 때문에 교육훈련 전이의 가능성을 높여준다. 학습은 좀 더 관련 있는 상황 속에서 발생하기 때문에 작업 상황에서의 학습은 정보와 환경이 서로 강화하는 방식으로 상호 작용하여 학습의 질을 높일 수 있다.

셋째, S-OJT는 훈련생의 학습동기를 제고할 수 있다. S-OJT의 훈련내용은 직무와 직접적으로 관련되어 있고, 훈련 시 학습자의 능동적인 참여가 이루어지기 때문에 훈련생의 학습동기를 높일 수 있다.

한편, OJT는 체계적인 OJT와 전통적인 OJT 혹은 비체계적인 OJT로 구분될 수 있다(Jacobs, 2003; Sullivan & Smith, 1996). 다만 아직까지 이를 명확하게 정의하거나 구분하는 어떤 합의된 기준은 없다. S-OJT와 OJT는 첫째, 훈련의 계획된 정도를 중심으로 구분될 수 있다. Rothwell과 Kazanas(1990)는 일터에서 이루어지는 학습을 계획적 학습(planned learning)과 비계획적 학습(unplanned learning)으로 유형화하고, 계획적 학습은 새로운 업무를 더 효과적이고, 빠르게 수행할 수 있도록 돕는다고 하였다. 그리고 Jacobs와 Park(2009)은 훈련의 장소, 계획의 정도, 훈련가 및 지원가의 역할에 따라 일터학습의 유형을 여덟 가지로 분류하였는데 훈련의 계획 정도에 따라 비체계적인 OJT(unstructured OJT)와 체계적 OJT(structured OJT)를 구분할 수 있다고 하였다. 또한, Jacobs(2003)는 S-OJT가 계획된 시스템에 의해 진행된다는 점에서 체계적인 계획이나 관리가 포함되지 않는 기존의 OJT와 구분될 수 있다고 보았다. 그가 제시한 S-OJT 시스템 관점은 교육훈련 투입, 프로세스, 산출로 구분되며, 각각의 시스템 요소들은 조직의 상황에 영향을 받는다([그림 II-2] 참조).



[그림 II-2] S-OJT 시스템 모형

자료: Jacobs, R. L. (2010). 체계적 현장직무 교육훈련 S-OJT (이찬 역.). 서울: 크레듀. (원저 2003 출판). p. 51.

둘째, 훈련가의 전문성을 중심으로 구분하는 관점이다. Jacobs와 Jones(1995)는 S-OJT는 훈련가로서 자격을 갖춘 숙련된 직원에 의해 이루어지는 훈련이라는 점에서 별도의 훈련가 과정 이수 없이 해당 직무의 경험자가 훈련가를 맡는 OJT와는 구분될 수 있다고 하였다.

셋째, 훈련의 대상이 되는 과업의 단위를 중심으로 구분하는 관점이다. S-OJT는 전체 직무의 수행방법에 대하여 훈련시키는 것을 의미하지 않는다. 오히려 업무정보와 관련 있는 작은 단위(unit of work)에 초점이 맞추어져 있다. 대부분의 OJT 프로그램은 직무와 분리된 시간에 가치를 부여하기 위해 몇 개의 업무단위 또는 광범위한 주제를 다루지만 S-OJT는 업무와 관련된 제한적인 부분에만 초점을 두고 있다(Jacobs, 2003). Jacobs 외(1992)는 S-OJT를 직무(job)내 구체적인 임무(duty)나 과업(task)을 수행하기 위해 필요한 지식과 기술을 제공하는 훈련이라 하였으며, Jacobs와 Jones(1995)는 S-OJT는 전체가 아닌 특정한 단위의 업무를 수행하기 위한 능력을 전달하기 위한 목적으로 일어난 점에서 전체 직무를 대상으로 이루어지는 OJT와는 구분될 수 있다고 하였다.

넷째, 훈련의 방식을 중심으로 구분하는 관점이다. 먼저 S-OJT는 한 명의 훈련생과 한 명의 훈련가 사이에서 발생하는 훈련 상황을 강조한다. Sullivan과 Smith(1996)는 S-OJT가 초보직원이 필요한 지식을 습득할 수 있도록 개별화된 훈련임을 강조하였으며,

Jacobs 외(1992), Jacobs(2003)는 숙련된 직원과 초보직원 사이에서 일어나는 일대일 방식의 훈련 상황을 S-OJT의 특징으로 보았다. 또한, OJT가 업무상황에서 숙련자와 후배 직원 간의 자연스러운 지식, 정보, 노하우의 전달을 중요시하는 반면에 S-OJT는 준비, 시연, 실습, 피드백, 평가와 같이 사전에 계획된 실행단계를 통해 훈련내용을 전달 한다는 점에서 차이점이 있다(Lee & Kim, 2001).

S-OJT와 OJT의 특징을 종합해보면, 일터 현장에서 직무와 관련하여 상사가 부하직원에게 실시하는 훈련이라는 점에서는 동일하지만 훈련의 계획정도, 훈련가의 전문성, 훈련 대상 과업의 범위, 훈련의 방식 등에서 구분되는 개념임을 알 수 있다(<표 II-5>참조).

<표 II-5> OJT와 S-OJT의 특징 비교

구분	OJT	S-OJT
훈련 계획	□ 별도로 마련된 계획 없이 임시응변적인 필요에 따라 훈련을 실시함	□ 사전에 훈련을 체계적으로 계획함 (훈련목표, 필수 학습요소, 훈련내용, 수행 평가지표 등을 사전에 계획함)
훈련가 전문성	□ 훈련가 선발 및 양성을 위한 별도의 지침 없이 해당 직무의 경험자가 훈련가를 맡음	□ 훈련가 과정의 이수를 통해 업무분석, 모듈 개발, 훈련 실행, 평가 등 S-OJT의 계획, 실행, 평가에 필요한 전문성을 갖추고 있음
훈련 범위	□ 특정한 과업의 범위가 정해져있지 않거나 모호하며, 전체 직무를 대상으로 함	□ 직무(job)내 구체적인 임무(duty) 혹은 특정 과업(task)을 대상으로 함
훈련 방식	□ 숙련자와 후배직원의 자연스러운 지식, 정보, 노하우의 전달을 강조함	□ 숙련자가 구체적인 훈련 실행단계(준비-시연-실습-피드백-수행평가)에 기반하여 훈련에 필요한 내용을 전달함

나. 체계적 현장직무 교육훈련 활동의 기저이론

일터 내에서 이루어지는 학습은 다양한 관점에서 바라볼 수 있지만, 성인이 대상이라는 점을 고려할 때 경험을 통하여 이루어진다는 공통점을 가지고 있다. 실제로 기존의 많은 성인교육과 관련된 문헌은 성인교육 활동에서 학습자 경험의 역할과 가치를 강조하고 있다(Knowles, 1978). 경험학습은 성인으로 하여금 자신의 학습활동의 실질적인 결과를 확인하고 평가하게 해주어 자기 주도적 학습능력을 개발시켜주며, 성인의 일상적 삶과 관련된 대인 관계, 집단 활동, 문화적 의사소통, 갈등 관리, 협력적 문제 해결 등의 생애 기술을 터득하도록 해준다(배을규, 2006).

Kolb(1984)는 학습을 경험의 변형을 통한 지식의 창조과정으로 정의하였다. 그는 주로 Dewey, Piaget, Lewin의 연구에 기초해서 학습이란 결과가 아니라 지속적인 과정이며, 두 가지 양극적인 경향간의 갈등을 통해 외부세계에 적응하고, 개인과 환경간의 관계를 포함 하며, 이를 통해 지식을 창조하는 과정이라 정의하였다. 그에 의하면 경험학습은 네 가지 다른 종류의 능력을 요구한다. 새로운 경험을 하고자 하는 개방성과 의욕(구체적 경험), 새로운 경험을 다양한 관점에서 볼 수 있는 관찰과 성찰 능력(성찰적 관찰), 관찰한 것에서 통합적인 아이디어와 개념을 만들어 낼 수 있는 분석 능력(추상적 개념화), 새로운 아이디어와 개념을 실제 현장에서 사용될 수 있도록 하는 의사결정 및 문제해결 능력(능동적 실험)이 그것이다. 그는 이 네 가지 능력들이 구체적 경험에서 시작하여 성찰적 관찰과 추상적 개념화를 거쳐서 능동적 실험으로 움직이는 사이클 안에서 상호 연관되는 단계라고 하였다.

한편, 경험학습에서 공통적으로 사용되는 방법에는 성찰적 실천, 상황적 인지, 인지적 도제제도가 있다(Merriam, Caffarella & Baumgartner, 2007). 우선, 비성찰적인 학습이 경험을 기억해서 반복하는 것 혹은 지시받은 것을 단순하게 수행하는 것을 의미하는 반면에 성찰적 학습은 경험을 계획하고, 모니터링하고, 성찰하는 것을 의미한다. 다음으로 상황적 인지는 개인의 학습이 신체적 · 사회적 경험, 학습자들이 부딪히는 상황 그리고 그 경험에서 그들이 사용하는 도구와의 상호작용을 통해 일어난다는 점을 강조한다. 마지막으로 인지적 도제제도는 전통적인 도제제도의 장점을 살려 인지적 영역에 적용시킨 개념이다. 전통적인 도제는 실생활에서 전문가의 과제 수행과정을 직접 관찰하고, 실제로 과제를 수행하는 활동을 모방하여 지식이나 기술을 연마한다. 이러한 특징을 인지적 도제제도에 적용하고 있다. 다만 전통적인 도제가 주로 외형적인 지식이나 물리적 기술을 전수하

는데 초점을 둔 반면 인지적 도제는 과제와 관련된 지식의 습득과 함께 사고력, 문제해결력과 같은 메타인지 기능의 신장을 도모하는 데 중점을 두고 있다(Brown, Collins & Newman, 1989). 즉, 인지적 도제제도는 학습에 대한 순수한 상황적 관점에서 벗어나서 학습자들을 독립적이고 성찰적인 지식 구성인으로 생각한다.

또한, S-OJT는 학습의 과정이 훈련가 및 주변 환경과의 상호작용에 의해 이루어진다는 점에서 사회학습 이론(social learning theory)을 토대로 하고 있다. 사회학습 이론에서는 다른 사람이나 모델에 대한 관찰과 모델링을 통해 학습이 이루어진다고 본다(Bandura, 1986). 실제 S-OJT의 실시단계에서는 훈련생이 훈련가의 시연을 관찰하고 모델링하는 인지적 과정을 거친다는 점에서 이와 일치한다. 사회학습 이론에서는 자기효능감을 학습을 결정하는 핵심적인 요소로 보고 있는데, 실제로 이찬 외(2013)의 연구에서는 자기효능감이 S-OJT 훈련생의 학습활동을 강화하는 주요 변인으로 제시되었다.

S-OJT는 업무 현장에서의 실천 활동과 개인의 지식구성을 학습과정으로 연결하여 논의한다는 점에서 상황학습 이론에 기반하고 있다. 상황학습 이론은 학습이 상호참여의 과정에서 발생하며, 학습과 학습이 일어나는 사회적 맥락이 관련 맺는 방식에 초점을 둔다. 상황학습은 맥락의 관점을 도입하기 때문에 상황에서의 학습은 개인의 두뇌로부터 참여 상황으로 이동하게 된다(Lave & Wenger, 1991). S-OJT에서는 초보직원이 숙련된 인력으로 위치로 이동해가는 과정을 거치기 때문에 상황학습 이론의 과정을 거치게 된다. 훈련생에서 숙련된 인력으로 변화하는 과정은 단지 알고 있는 기술이 달라진다는 것을 의미하지 않는다. 훈련 과정에서 훈련생은 관찰과 동시에 참여하게 된다. 이런 과정을 통해 훈련생은 주변부적인 시각에서 훈련가가 어떻게 말하고, 일을 수행하는지, 완전한 참여자가 되기 위해 무엇을 배울 필요가 있는지 등에 대한 감각을 점차 키워나가며, 실천을 이해하는 시각 또한 계속적으로 바뀌게 된다.

다. 체계적 현장직무 교육훈련 활동의 절차

S-OJT의 실시 단계는 미국의 Allen이 독일 심리학자 Herbart의 아이디어를 토대로 군인들에게 기술훈련을 할 때 널리 활용할 수 있도록 설계한 훈련의 기본단계에서 유래하였다(McCord, 1987). Allen이 처음 제시한 훈련절차는 크게 4단계로 구성된다. 먼저

준비단계에서 학습자로 하여금 훈련가의 수행을 관찰하도록 한다. 다음으로 학습자에게 훈련가의 행동에 대해 자세히 설명하고, 훈련생이 직접 수행하도록 하고, 마지막으로 훈련생의 행동 중에 잘한 것은 칭찬하고, 부족한 부분에 대한 피드백을 제시한다(<표 II-6>참조).

<표 II-6> Allen의 OJT 활동 절차

단계	세부내용
준비(Preparation)	□ 학습자에게 그들이 해야 할 행동을 보여준다.
제시(Presentation)	□ 학습자가 해야 할 행동과 그 이유를 말해준다.
적용(Application)	□ 학습자가 실제 일을 시도해보도록 한다.
점검(Inspection)	□ 학습자의 행동에 대해 칭찬과 피드백을 제공한다.

자료: McCord, A. (1987). Job training. In R. L. Craig (Ed.), *Training and development handbook: A guide to human resource development*. New York, NY: McGraw-Hill. p. 366.

이후 Allen의 4단계를 보다 세분화시킨 7단계의 훈련절차가 고안되었으며(McCord, 1987), 단계별 세부내용은 다음과 같다.

첫째, 훈련생에게 어떻게 작업을 수행하는지를 보여준다. 둘째, 핵심 포인트를 설명해 준다. 셋째, 훈련가의 행동을 훈련생이 다시금 보도록 한다. 넷째, 훈련생이 간단한 부분의 직무를 수행하도록 한다. 다섯째, 훈련생이 전체 직무를 수행하도록 돕는다. 여섯째, 훈련생이 전체 직무를 수행하도록 하고, 훈련가는 이를 관찰한다. 일곱째, 훈련생이 스스로 작업을 수행하도록 한다.

Lawson(1997)은 직무현장에서 근로자가 과업을 수행하는데 필요한 지식과 기술을 습득하도록 돕는 3단계의 S-OJT 활동 절차를 제안하였다. 그가 제시한 S-OJT 실시단계는 훈련 실행, 평가 및 전이 촉진, 현장직무 코칭의 단계로 구성되어있다. 먼저 훈련 실행 단계에서는 훈련생의 학습을 촉진하기 위한 긍정적인 분위기를 조성하고, 훈련장소 및 기자재를 준비하며, 실제 훈련을 실행에 옮긴다. 실제 훈련을 실행하는 단계에서 훈련가는 다음과 같은 절차에 의해 훈련을 진행한다. 첫째, 훈련생의 호기심과 추측을 유도한다. 둘째, 과업에 대한 시범을 보인다. 셋째, 과업의 내용과 배경을 설명한다. 넷째, 과업을

단계별로 시범으로 보여준다. 다섯째, 역할을 바꾸어 훈련생으로 하여금 실습을 해보도록 한다. 여섯째, 훈련생의 실행을 관찰하고 피드백을 제공한다. 일곱째, 훈련생이 독립적으로 과업을 수행하도록 한다. 여덟째, 훈련의 진도 및 훈련생의 실행수준을 점검한다. 다음으로 평가 및 전이촉진 단계에서는 훈련의 효과성을 평가하고, 전이를 촉진하기 위한 전략을 수립하며, 일정 수준의 숙련도에 도달하기까지 지속적인 코칭을 제공한다(<표 II-7>참조).

<표 II-7> Lawson(1997)의 S-OJT 활동 절차

단계	세부내용
훈련 실행 (Conducting the training)	<input type="checkbox"/> 긍정적인 분위기 조성 <input type="checkbox"/> 훈련 준비 <input type="checkbox"/> 훈련 실행 <ul style="list-style-type: none"> - 호기심과 추측 유발하기 - 과업 시범 보이기 - 과업을 설명하고 그 배경 설명하기 - 역할 바꾸어 실행하기 - 훈련생의 수행을 관찰하고, 피드백 주기 - 훈련생 스스로 독립적으로 작업하기 - 정기적인 점검과 진도 체크하기
평가 및 전이촉진 (Evaluating and transferring training)	<input type="checkbox"/> 훈련의 효과성 평가 및 전이촉진
현장직무 코칭 (On the job coaching)	<input type="checkbox"/> 최고의 수준에 도달하도록 지속적인 코칭 제공

자료: Lawson, K. (1997). Improving on-the-job training and coaching. Alexandria, VA: American Society for Training and Development. pp. 39-44. 재구성.

Rothwell과 Kazanas(1994)는 중소기업에서 OJT를 비계획적으로 실시하는 문제를 지적하며 신입사원을 조기 전력화 하고, 초기 적응단계의 부담을 줄이며, 기초직업능력을 육성하기 위해서는 계획적인 훈련이 필요하다고 주장하였다. 그들은 ‘계획적인(planned) OJT’를 실행하기 위해 훈련생에게 훈련내용을 제시하고, 평가하며, 검토 및 수정하는 아홉 단계의 훈련 실시절차를 고안하였다(<표 II-8>참조).

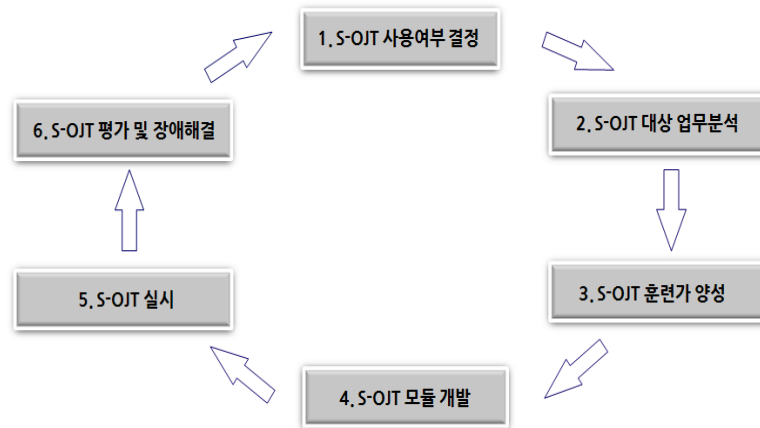
첫째, OJT를 실시할 작업장을 선정한다. 둘째, 훈련생을 편안한 상태로 유지시킨다. 셋째, 훈련생에게 직무수행방법을 보여준다. 넷째, 수행에 있어 핵심이 되는 요소들을 설명해준다. 다섯째, 직무수행과정을 다시 보여준다. 여섯째, 직무의 간단한 부분을 스스로 해보게 한다. 일곱째, 전체 작업을 수행하게 하고, 이를 관찰한다. 여덟째, 전체 직무를 독립적으로 수행하게 한다. 마지막으로 훈련생 스스로 직무를 수행하는 가운데 정기적으로 피드백을 제공한다.

<표 II-8> Rothwell과 Kazanas(1994)의 계획적 OJT 활동 절차

단계	세부내용
<p>실행 (Present planned OJT)</p>	<p> <input type="checkbox"/> 작업장 정돈 <input type="checkbox"/> 편안한 분위기 조성 <input type="checkbox"/> 직무수행 방법 시연 <input type="checkbox"/> 핵심 포인트 설명 <input type="checkbox"/> 직무수행과정 재시연 <input type="checkbox"/> 훈련생의 전체 직무 수행 및 관찰 <input type="checkbox"/> 훈련생의 독립적인 업무 수행 <input type="checkbox"/> 정기적인 피드백 </p>
<p>평가 (Evaluate the results of planned OJT)</p>	<p> <input type="checkbox"/> 훈련 효과성 평가 </p>
<p>교재 및 보조자료 검토 (Review aids and alternatives to planned OJT)</p>	<p> <input type="checkbox"/> 수행성과 개선을 위한 개입방안 검토 </p>

자료: Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (1994). Improving on-the-job training: How to establish and operate a comprehensive OJT program. San Francisco, CA: Jossey-Bass. pp. 94-103. 재구성.

Jacobs(2003)는 S-OJT 시스템 관점을 완성하는데 필요한 가장 효과적이고 효율적인 여섯 단계의 S-OJT 프로세스를 제시하였다. 그가 제시한 각 프로세스의 단계들은 진행되는 과정에서 학습이 이루어지고, 각 단계들은 반복될 수 있으며, 하나의 단계에서 나오는 정보는 다른 단계에도 영향을 준다는 의미에서 상호작용적이고 반복적이라는 점을 가정한다([그림 II-3] 참조).



[그림 II-3] Jacobs(2003)의 S-OJT 프로세스

자료: Jacobs, R. L. (2010). 체계적 현장직무 교육훈련 S-OJT (이찬 역). 서울: 크레듀. (원저 2003 출판). p. 56. 재구성

이 중 S-OJT 실시단계는 실제 훈련생의 학습이 이루어지는 과정을 설명해준다. S-OJT 실시단계에서 개인은 훈련가의 행동을 관찰하고, 모델링하는 인지적 과정을 통해 지식을 적극적으로 구성해나가며, 다음의 다섯 가지 절차를 따른다. 첫 번째는 훈련 준비 단계로, 훈련가가 훈련을 실시하기 이전에 훈련계획, 훈련장소, 훈련시간, 훈련자원, 훈련 모듈 검토를 실시한다. 두 번째는 훈련 시연단계로, 훈련생의 준비상태를 확인하고, 훈련가 직접 훈련내용을 전달한다. 세 번째는 훈련 실습단계로 훈련생이 훈련내용을 직접 실습해 보도록 충분한 기회를 제공한다. 네 번째로는 훈련생에게 피드백을 제공하며, 다섯 번째로는 훈련생의 성과를 평가한다.

Cho(2004)는 Jacobs(2003)의 연구를 토대로 국내 기업에 적용 가능한 S-OJT 실시 단계를 제안하였다. 그가 제시한 S-OJT 실시단계에서 첫째, ‘실시 준비(preparing for delivery)’는 S-OJT 실시를 위한 훈련가의 준비정도를 의미한다. 둘째, ‘훈련생 준비(prepare the trainee)’는 훈련가가 S-OJT 실시에 대해 준비를 갖추었는가를 의미한다. 셋째, ‘훈련 시연(present the training)’은 훈련가가 훈련생에게 훈련내용에 대해 설명하고, 시범을 보인 정도를 의미한다. 넷째, ‘반응 요구(require a response)’는 훈련생이 훈련가의 시연을 본 후, 그것을 따라 실행한 정도를 의미한다. 다섯째, ‘피드백 제공(provide feedback)’은 훈련가가 훈련생의 실습이 적절하였는지 점검하고, 부족한 부분에 대해 피드백을 제공한 정도를 의미한다. 여섯째, ‘성과평가(evaluate performance)’

는 훈련생이 자기보고서 및 성과측정 결과를 문서화하여 훈련가가 평가한 정도를 의미한다.

한편, 경험학습에서 공통적으로 사용되는 방법 중 하나인 인지적 도제제도의 단계를 통해 S-OJT의 실시단계를 유추해볼 수 있다. Brandt, Farmer와 Buckmaster(1993)는 전문분야에서 활용되는 여러 가지 다양한 형태의 인지적 도제제도 형태들에 관한 연구에 기초하여 인지적 도제제도의 모델을 구안하였다. 첫 번째 단계인 모델링에서 모델은 시범을 보이면서 말로 그 활동을 설명한다. 두 번째 단계인 모방하기는 학습자가 그 활동을 직접 따라해 보고, 전문가는 이를 지원해준다. 세 번째 단계에서는 코칭과 지원이 점점 줄어들고 학습자는 비정형적인 상황에서 개인적으로 일을 수행한다. 네 번째 단계에서 학습자는 자기 주도적으로 일을 수행하고, 전문가는 도움 요청이 있을 경우에만 지원해준다. 다섯 번째 단계인 일반화에서는 학습한 것의 일반화 가능성에 대한 논의가 이루어지고, 학습자는 새로운 상황에서 기술을 시험해보도록 장려된다(<표 II-9>참조).

<표 II-9> 인지적 도제제도의 실시 절차

단계	세부내용
1단계: 모델링 (Modeling)	<input type="checkbox"/> 활동 전체의 수행을 관찰한다. <input type="checkbox"/> 실제 수행되는 일의 멘탈 모델을 만든다.
2단계: 모방하기 (Approximating)	<input type="checkbox"/> 실제 활동을 하고 그 활동의 핵심을 말로 표현한다. <input type="checkbox"/> 교수자의 행동을 곰곰이 생각한다. <input type="checkbox"/> 자기관찰(self-monitoring)과 자기수정(self-correction)을 실행한다.
3단계: 줄이기 (Fading)	<input type="checkbox"/> 실제 활동의 모방을 계속한다. <input type="checkbox"/> 차츰 복잡하고, 정형화가 덜 된 상황에서 직무를 수행한다.
4단계: 자기주도적 학습 (Self-directed learning)	<input type="checkbox"/> 실제 활동을 혼자서 하는 것을 연습한다.
5단계: 일반화 (Generalizing)	<input type="checkbox"/> 학습한 내용의 일반화 가능성에 관해 교수자와 논의한다.

자료: Brandt, B. L., Farmer, J. A., & Buckmaster, A. (1993). Cognitive apprenticeship approach to helping adults learn. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 59, p. 71

이상의 선행연구를 종합해보면 S-OJT 활동의 절차는 크게 준비, 시연, 실습, 피드백 및 평가의 단계로 구분된다. 준비단계에서는 훈련가가 긍정적인 학습 분위기를 조성하고, 훈련과정에 대한 개략적인 설명을 제공하며, 훈련생은 훈련목표 및 필요성을 숙지한다.

시연단계에서는 훈련가가 과업에 대한 시범을 보이고, 핵심내용 및 원리에 대한 설명을 제공하며, 훈련생은 훈련가의 시연을 관찰하고, 모델링하는 과정을 거친다. 실습단계에서는 훈련가의 관찰 하에 훈련생이 과업의 간단한 부분에서부터 전체 부분에 이르기까지의 훈련과업에 대한 실습을 진행하고, 피드백 및 평가단계에서는 훈련과업의 수행에 대한 피드백 및 수행평가를 통해 개선점을 파악하고, 해결방안을 모색한다(<표 II-10>참조).

<표 II-10> S-OJT 활동의 절차 종합

단계	세부내용		①	②	③	④	⑤	⑥
	훈련가	훈련생						
준비	<input type="checkbox"/> 긍정적인 학습 분위기 조성 <input type="checkbox"/> 훈련과정 설명 (훈련목표 및 필요성 등)	<input type="checkbox"/> 훈련목표 및 필요성 등 숙지		●	●	●	●	●
시연	<input type="checkbox"/> 훈련과업 시연 <input type="checkbox"/> 훈련과업에 대한 설명 (과업절차, 핵심내용 및 원리 등)	<input type="checkbox"/> 훈련가의 시연 관찰 <input type="checkbox"/> 훈련과업의 멘탈모델 형성	●	●	●	●	●	●
실습	<input type="checkbox"/> 훈련생의 실습 관찰	<input type="checkbox"/> 훈련과업 실습 <input type="checkbox"/> 훈련과업의 독립적 수행	●	●	●	●	●	●
피드백 및 평가	<input type="checkbox"/> 피드백 및 점검 <input type="checkbox"/> 수행평가	<input type="checkbox"/> 훈련경험의 회상 <input type="checkbox"/> 자기평가 및 개선점 파악 <input type="checkbox"/> 해결방안(대안) 모색	●	●	●	●	●	●

① Brandt et al(1993), ② Cho(2004), ③ Jacobs(2003), ④ Lawson(1997), ⑤ McCord(1987), ⑥ Rothwell& Kazanas(1994)

라. 체계적 현장직무 교육훈련 활동의 측정

그동안 체계적 현장직무 교육훈련 활동에 대한 측정은 크게 S-OJT에 대한 참여도를 측정하는 방법, S-OJT를 촉진하는 환경을 측정하는 방법, 훈련가의 S-OJT 실시수준을 측정하는 방법으로 이루어져왔다(<표 II-11> 참조).

<표 II-11> S-OJT 활동의 측정방법, 연구자 및 제한점

측정방법	측정대상	연구자	제한점
S-OJT 참여도	교육훈련 담당자	박윤희(2012), 조세형, 윤석천(2010)	□ S-OJT의 활용 정도를 측정하여 S-OJT가 일어나는 수준을 측정하는데 한계가 있음
S-OJT 촉진환경	훈련생	전은지 외(2011), 조세형, 윤동열(2010)	□ S-OJT 수준을 측정하는 것이 아니라 촉진하는 환경특성만으로 구성되어 있어 S-OJT 활동이 제대로 이루어졌는지를 측정하는데 한계가 있음
S-OJT 실시수준	훈련가	Cho(2004), Rothwell & Kazanas(1990), 박한규, 이찬(2011)	□ 훈련가의 S-OJT 실시단계에만 초점을 두고 있어 훈련생의 인지적, 행동적 변화를 측정하는데 한계가 있음

첫째, S-OJT에 대한 참여정도를 측정하는 방법이 있다(박윤희, 2012; 조세형, 윤석천, 2010). 박윤희(2012)는 중소기업 근로자를 대상으로 S-OJT 참여수준을 측정하였다. 이 연구에서는 일터학습을 사내 집체교육훈련, 사외 집체교육훈련, 우편통신훈련, 원격 교육훈련, 국내외 연수, 현장훈련(OJT), 외부업체의 기술지도, 교육훈련 휴가제, 체계적 현장직무훈련(S-OJT), 공식적 멘토링 또는 코칭, 비공식적 멘토링 또는 코칭, 실천공동체(CoP), 액션러닝으로 구분하였으며, 각 학습유형별로 활용하는 빈도를 5점 리커트 척도로 측정하였다. 조세형과 윤석천(2010)의 연구에서는 S-OJT 수준을 교육훈련 담당자가 인식한 생산라인 부서, 설비보전 부서, 생산기술 및 관리부서에서 현장훈련의 활용정도로 측정하였다. 이들 연구에서는 단순히 S-OJT의 활용정도를 측정하였다는 점에서 한계가 있다.

둘째, S-OJT를 촉진하는 환경을 측정하는 방법이 있다(전은지, 송영선, 이희수, 2011; 조세형, 윤동열, 2010). 전은지 외(2011)는 중소기업 근로자를 대상으로 수행한 연구에서 Jacobs(2003)가 제시한 교육훈련 투입요소를 토대로 S-OJT 프로그램 특성을 교육훈련환경, 훈련가의 능력, 체계적인 시스템 구축, S-OJT 지원의 네 가지로 구성하여 측정하였다. 조세형과 윤동열(2010)이 중소기업 근로자를 대상으로 수행한 연구에서는 Jacobs(2003)의 시스템 관점을 기반으로 S-OJT를 촉진환경을 현장훈련을 위한 적절한 과업의 선정, 업무 분석, 훈련가 선정 및 육성, 적절한 훈련장비 및 장소의 확보, 적합한 훈련방법의 적용, 훈련결과 평가 및 피드백, 최고경영자의 지원 정도의 일곱 가지로 구성하고, 이를 토대로 S-OJT의 수준을 측정하였다. 그러나 이들의 연구에서는 S-OJT 활동에 대한 수준을

측정하는 것이 아니라 훈련을 촉진하는 환경특성에 초점을 두고 있어 실제로 S-OJT 활동이 제대로 이루어졌는지를 측정하는 데는 한계가 있다.

셋째, 훈련가의 S-OJT 실시수준을 측정하는 방법이 있다(박한규, 이찬, 2011; Cho, 2004; Rothwell & Kazanas, 1990). Rothwell과 Kazanas(1990)는 미국 기업에 근무하는 HRD 담당자를 대상으로 수행한 연구에서 조직의 S-OJT 실시수준을 크게 S-OJT 수준과 S-OJT를 지원하기 위한 도구 및 방법으로 구분하여 측정하였다. 이 연구에서 S-OJT 수준 측정도구는 과업분석, 훈련 프로세스의 문서화, 훈련 준비, 훈련 시연 및 실습, 피드백 및 성과평가, OJT 방법의 수정 및 보완 등으로 구성되었다. 또한, S-OJT를 지원하기 위한 도구 및 방법을 측정하기 위한 도구는 과업 절차 매뉴얼, 훈련 매뉴얼, 훈련생 체크리스트, 훈련 계획표 등으로 구성하였다. Cho(2004)는 우리나라 금융 및 보험업에 종사하는 S-OJT 훈련가를 대상으로 수행한 연구에서 S-OJT의 실시수준을 ‘실시 준비’, ‘훈련생 준비’, ‘훈련 시연’, ‘반응 요구’, ‘피드백 제공’, ‘성과 평가’의 여섯 가지 영역으로 구분하고, 이에 대한 훈련가의 실시수준을 측정하였다. 박한규와 이찬(2011)은 S-OJT 실시수준을 ‘S-OJT를 실시하고 있는 조직에서 OJT를 실시하고 있는 수준이 S-OJT 실시조건을 얼마나 충족하고 있는가’로 정의하고, ‘훈련생 준비’, ‘훈련 시연’, ‘훈련 실행’, ‘피드백 제공’, ‘성과평가’의 다섯 가지 영역으로 구분하고, 이에 대한 훈련가의 실시수준을 측정하였다. 그러나 박한규와 이찬(2011), Cho(2004)의 연구에서 활용된 도구는 훈련가의 관점에서 S-OJT의 실시수준을 측정함으로써 훈련생의 인지적, 행동적 변화를 충분히 설명하지 못하고 있다는 한계점을 가지고 있다.

3. 체계적 현장직무 교육훈련 활동과 개인 수준 변인의 관계

훈련생 특성(trainee characteristics)은 학습을 행하는 주체인 훈련생이 가지고 있는 내재적 특성으로 의미한다. 일터에서 이루어지는 학습은 조직의 요구에 의해 특정 지식을 수동적으로 수용해나가는 과정이기보다 일터에 산재되어 있는 맥락 속에서 개인이 지식을 적극적으로 구성해나가는 과정이다(배을규, 2007). 따라서 일터에서의 학습은 개인의 선택, 기호, 의지 등에 의해 촉진되며, 이러한 이유로 학습자로서의 개인 특성을 매우 중요하게 고려해야 한다. 이 연구에서는 S-OJT 활동에 영향을 미치는 훈련생 특성 변인으로 그동안 S-OJT 및 일터학습과 관련된 선행연구에서 개인이 일터에서의 새롭고 낯선 작업 환경에서 보다 능동적으로 학습하고, 행동하도록 유도하는 변인으로 구명된 학습 민첩성(Derue, Ashford & Myers, 2012; Dries, Vantilborgh & Pepermans, 2012), 개인-직무 적합성(Awoniyi, Griego & Morgan, 2002; Jacobs, 2003), 자기효능감(유정만, 2007; 이찬 외, 2013; 최우재, 조윤희, 2010)을 제시하였다.

먼저 학습 민첩성이 높은 개인은 스스로 도전적인 학습목표를 세우고 그러한 목표달성을 위해 자신을 끊임없이 개발하고자 하며(Lombardo & Eichinger, 2000), 학습과정에서 타인으로부터 피드백을 얻고자 노력하고, 실수 등의 경험을 통해 성찰하고자 하는 특징을 가지고 있다(Bedford, 2011). 따라서 높은 학습 민첩성을 갖고 있는 훈련생일수록 S-OJT 활동에서 훈련가로부터 수행에 대한 피드백을 얻고자 노력하고, 시행착오를 통해 자신의 학습과 수행을 성찰함으로써 보다 효과적인 학습이 이루어질 수 있다.

또한, S-OJT가 일터 내 직무환경에 대처하기 위한 능동적 행동에 초점을 두고 있다는 점에서 훈련생이 직무를 이해하는데 필요한 선행 지식 등을 갖추고 있고, 성격이나 가치관 등이 직무의 요구에 부합하는 정도를 의미하는 개인-직무 적합성은 선행 변인으로서 핵심적이다(Jacobs, 2003). 조직사회화의 관점에서도 개인-직무 적합성이 높은 조직구성원은 직무와 관련된 지식이나 조직규범 등을 학습하는데 보다 능동적인 것으로 나타났다(조세형, 2011).

그리고 훈련생이 익숙하지 않은 작업환경에서 과업을 수행하기 위해서는 기존과는 다른 문제해결 과정을 요구하게 되는데 이러한 과정에서 새로운 지식과 기술을 학습하고, 문제를 해결하도록 유도하는 변인으로 자기효능감이 중요하게 작용할 수 있다(Bandura, 1977; Mumford, Baughman, Threlfall, Uhlman & Costanza, 1993).

가. 학습 민첩성

1) 학습 민첩성의 개념 및 측정

성인은 모두 다른 학습양식을 가지고, 동일한 경험을 하더라도 서로 다른 학습효과를 낼 수 있다(Knowles, Holton & Swanson, 2005). 이는 성인마다 경험을 통해 학습하는 능력이 서로 다르다는 것을 의미한다.

학습 민첩성은 이러한 성인학습의 특징을 기반으로 제시된 개념으로 개인의 직무수행과 경력성공을 결정짓는 중요한 개인적 특성으로 강조되고 있다. 학습 민첩성은 개인의 인지적인 특성이나 성격과는 구분되는 개념으로, 개인에게 내재화되어 있는 것이 아니라 개인이 가지고 있는 일종의 학습능력 혹은 새로운 상황에서 자신의 발전에 필요한 역량을 학습하고자 하는 의지를 의미한다. 따라서 학습 민첩성은 개인이 경험을 통해 빠르게 학습하고, 새로운 아이디어를 도출하는데 유연하며, 주어진 상황에서 학습의 가치를 극대화하는 능력이라 할 수 있으며(Derue et al., 2012), 학습 민첩성이 높은 사람은 새로운 아이디어와 방법에 대해 호기심과 열정을 갖고 개방적으로 수용하며, 성공을 위해 필요한 기술과 능력을 능동적으로 개발한다(Bedford, 2011).

이러한 학습 민첩성의 정의를 기반으로 학습 민첩성의 가장 주요한 특징을 정리하면 ‘학습에 가치를 부여하는 정도’와 ‘개인의 성장에 학습을 활용하는 정도’라고 할 수 있다. 첫째, 학습 민첩성은 개인이 자신의 목표를 달성하기 위해 학습을 추구하고 학습에 가치를 부여하는 것이다. 학습 민첩성이 높은 개인은 사람, 아이디어 등에 흥미를 느끼고 학습하기를 좋아하며, 문제를 해결하기 위해 학습을 활용한다(Derue et al., 2012; Lombardo & Eichinger, 2000). 따라서 학습 민첩성이 높은 사람은 새로운 상황이나 문제 해결에 대한 방법을 찾기 위해 지속적으로 학습하고자 한다(Bedford, 2011). 둘째, 학습 민첩성은 개인이 자신의 강점과 약점에 대해 인식하여 강점을 더욱 개발하고, 단점을 극복하기 위해 학습을 활용하게 한다(Derue et al., 2012). 따라서 학습 민첩성이 높은 개인은 자신을 비판적으로 바라보며, 자신의 단점을 다른 사람들에게 드러내고 그에 대한 피드백과 조언을 통해 자신을 발전시키고자 한다(Bedford, 2011; Lombardo & Eichinger, 2000).

한편, 핵심인재의 학습에 대해 연구한 Lombardo와 Eichinger(2000)의 연구에서는 학습 민첩성의 정의를 기반으로 그 하위 요소를 대인 민첩성(people agility), 결과 민첩성(results agility), 정신 민첩성(mental agility), 변화 민첩성(change agility)으로 제시하였다.

첫째, 대인 민첩성이란 개인이 타인을 열린 마음으로 수용하고 뛰어난 대인관계 기술을 갖고 있으며 다양한 대인과 어려운 상황에서도 유연하게 대처하는 정도를 의미한다. 높은 대인 민첩성을 가지고 있는 개인은 자신을 잘 알고, 경험을 통해 학습하며, 다른 사람과 건설적인 관계를 형성하고, 변화에 대해 유연한 자세로 대처한다. 둘째, 결과 민첩성은 개인이 새롭거나 어려운 상황에서도 오로지 개인의 힘이나 팀을 구성하여 결과를 만들어 내는 정도를 의미한다. 높은 결과 민첩성을 갖고 있는 개인은 어려운 상황에서 결과를 만들어 내고, 보통 이상의 수행으로 다른 사람들에게 영감을 준다. 셋째, 정신 민첩성은 개인이 복잡성(complexity)에 익숙하고 문제를 신중하게 탐색하며, 탐구성이 강하고, 서로 다른 개념 간의 새로운 연관성을 만들 수 있는 정도를 의미한다. 정신 민첩성이 높은 개인은 새로운 관점에서 문제를 생각해보고, 복잡성과 모호성에 익숙하며, 자신의 생각을 다른 사람에게 잘 표현한다. 넷째, 변화 민첩성은 개인이 변화를 잘 받아들이고 지속적인 개선에 관심이 높으며, 변화를 위한 활동을 이끌고자 하는 정도를 의미한다. 변화 민첩성이 높은 개인은 호기심이 강하고, 아이디어를 도출하는 데 열정적이며, 개인의 기술을 개발하는 활동에 몰입한다.

학습 민첩성의 측정은 주로 개인의 일터에서 학습지향성을 묻거나 새로운 환경이나 문제해결 상황에서 학습을 얼마나 활용하고자 하는 지를 묻는 방식으로 이루어진다. 대표적인 연구로 Bedford(2011)는 학습 민첩성과 직무수행 및 경력개발의 관계에 대한 연구에서 고성과자와 일반 직무수행자의 학습 민첩성을 측정하기 위한 도구를 개발하였다. Bedford(2011)의 학습 민첩성 측정 도구는 학습 민첩성의 정의를 기반으로 실제 직무수행자의 활동 및 특성을 분석하여 학습 민첩성과 관련한 측정문항을 개발하였으며, 현업의 전문가를 통해 내용 타당도 및 안면 타당도를 검증하였다.

2) 학습 민첩성과 체계적 현장직무 교육훈련 활동의 관계

학습 민첩성과 S-OJT의 직접적인 관계를 제시한 연구는 많지 않지만 선행연구에서 제시한 학습 민첩성의 개념에 의하면 일터에서의 경험을 기반으로 새로운 직무에 대해 학습하는 S-OJT와 밀접한 관계가 있음을 알 수 있다.

일터에서의 학습 또는 현장훈련과 학습 민첩성 간의 직접적인 관계를 제시한 선행연구로는 Derue 외(2012)의 연구와 Dries, Vantilborgh와 Pepermans(2012)의 연구가 있다. Derue 외(2012)는 학습 민첩성과 관련 요인에 대한 개념적 모델을 제시하며 학습 민첩성

과 일터에서 경험을 통한 학습과의 관계를 언급하고 있다. 그들의 연구에 의하면 학습 민첩성은 일터에서 개인의 상황을 통한 학습을 촉진하며 이를 통해 긍정적인 수행 변화가 일어난다고 하였다. 즉, 민첩한 학습자는 경험을 통한 학습을 빠르게 수용할 뿐만 아니라 자신의 성장을 위해 학습에 가치를 부여하고 몰입한다고 하였다. 고성과자를 대상으로 학습 민첩성과 직무수행의 관계에서 현장직무 학습(on-the-job learning)의 매개효과를 구명한 Dries 외(2012)의 연구에서는 고성과자 및 일반 직무 수행자의 학습 민첩성이 현장직무 학습과 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 고성과자의 학습 민첩성과 현장직무 학습 간의 정적인 상관관계($r=0.350$, $p<0.01$)가 있는 것으로 나타났으며, 일반적 직무수행자의 학습 민첩성과 현장직무 학습 간의 정적인 상관관계($r=0.510$, $p<0.01$)가 있는 것으로 나타났다. 또한, 직무수행에 대한 학습 민첩성의 간접효과에서 핵심인재의 학습 민첩성은 현장직무 학습에 정적인 영향($\beta=0.39$, $p<0.01$)을 미치는 것으로 나타났다.

나. 개인-직무 적합성

1) 개인-직무 적합성의 개념 및 측정

적합성(fit)에 대한 이론은 산업심리 및 조직행동 분야에서 오래전부터 중요하게 다루어져 왔다. 특히 적합성에 대한 논의는 조직차원에서 활발하게 진행되었는데 이러한 논의의 주된 가정은 개인의 요구와 환경이 제공하는 요소간의 적합성이 높을수록 개인이 더욱 만족하고, 자신이 처한 환경에 대해 긍정적인 태도를 갖게 된다는 것이다(성지영, 박원우, 윤석화, 2008).

기존의 선행연구에서는 개인-환경 적합성(person-environment fit)을 크게 두 가지 관점으로 구분하여 정의해왔다(Muchinsky & Monahan, 1987). 하나는 개인-환경 적합성을 일치 또는 유사성에 초점을 둔 상호적합성(supplementary fit)이고, 다른 하나는 보완 또는 조화에 초점을 둔 보완적합성(complementary fit)이다. 상호적합성은 개인이 환경 내 다른 구성원과 유사하거나 동일한 특성을 가지고 있을 때 일어나며, 여기서 말하는 특성은 개인과 환경의 가치, 목표, 성격적 특성을 의미한다. 이에 반해 보완적합성은 개인과 환경 중 어느 하나의 요구를 다른 하나가 완전히 충족시켜주거나 부족한 것을 추가할 때 일어난다.

한편, 개인-환경 적합성 연구에서 환경의 개념은 다양하게 정의될 수 있는데, 크게 개인-조직 적합성(person-organization fit), 개인-상사 적합성(person-supervisor fit), 개인

-직무 적합성(person-job fit) 등으로 세분화할 수 있다. 개인-환경 적합성과 관련된 초기의 연구는 환경으로 개인이 속한 조직이나 직장상사를 다루는 경우가 대부분이었지만(성지영, 박원우, 윤석화, 2008), 이후 조직이 더 높은 수준의 조직 유효성을 달성하기 위해 직원 선발 및 배치 시에 개인-직무 적합성을 고려하는 것이 중요하게 인식되면서 이에 대한 연구들이 활발하게 진행되었다. 개인-직무 적합성은 개인과 특정 직무간의 일치를 나타내는 것으로, 개인의 능력과 직무가 요구하는 특성간의 적합 또는 개인의 요구와 직무가 제공하는 내·외적인 보상간의 조화라고 정의될 수 있다(Edwards, 1991). 개인-직무 적합성의 개념에는 조직특성이 스며들어 있지만 개인이 자신의 직무에 얼마나 적합하다고 인식하는지와 조직에 얼마나 적합하다고 인식하는지는 서로 다르기 때문에 개인-조직 적합성과는 구분되는 개념이다. 즉, 개인의 입장에서 보면 조직 특성과의 적합보다는 자신이 직접 수행하고 있는 직무 특성과의 적합이 개인의 태도에 더 직접적인 영향을 미칠 수 있으므로 두 개념 간에는 차이가 있다(이인석, 백종훈, 전무경, 2010).

이러한 개인-직무 적합성은 크게 요구(needs)-공급(supplies), 수요(demands)-능력(abilities)의 관점으로 구분될 수 있다(Kristof-Brown, 1996). 요구-공급 적합성은 개인의 수요를 직무가 공급해줄 수 있는 때 발생하며, 수요-능력 적합성은 개인이 가지고 있는 능력(지식, 기술, 태도 등)이 직무의 요구를 충족시킬 때 발생한다고 가정한다(<표 II-12>참조).

<표 II-12> 요구-공급 적합성과 수요-능력 적합성의 차이점

구분	요구-공급 적합성(need-supply fit)	수요-능력 적합성(demand-ability fit)
특징	개인의 요구, 소망, 선호 등을 환경이 충족시킴	개인의 지식, 기술, 태도가 조직의 요구에 적합함
개인 관점	조직으로부터 무엇을 얻을 수 있는가?	해당 조직에 근무하기 위해 무엇을 제공할 것인가?
조직 관점	직원을 유인하기 위해 무엇을 제공할 것인가?	직원으로부터 무엇을 기대하는가?
초점	개인의 요구를 충족함	조직의 요구를 충족함

자료: Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: commensurate dimensions, time perspectives, and mechanism, *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), pp. 249-250. 재구성

개인-직무 적합성은 측정방식에 따라 크게 개인이 인식한 적합성과 사실적 적합성으로 구분된다(Kristof-Brown, 1996). 이때 개인이 인식한 적합성은 개인이 직무에 얼마나 잘 부합하는지를 직접적으로 물어 적합성을 측정하는 방식이다. 이에 반해 사실적 적합성은 개인의 특성과 직무의 특성을 각각 측정한 후, 두 특성간의 일치여부를 확인함으로써 적합성을 측정하는 방식이다(김미희, 신유형, 문철우, 2012). 이러한 측정방식의 유용성에 대해서는 학자마다 다른 견해를 제시하고 있다. 인간은 개인의 인식을 토대로 행동하기 때문에 개인이 인식한 적합성이 개인의 행동이나 결과를 더 잘 예측한다고 견해가 있는데 반해(Cable & Judge, 1997; Endler & Magnusson, 1976; Nicholson & West, 1988), 사실적 적합성이 개인과 환경의 독립된 효과를 분리하고 객관적으로 측정할 수 있다는 측면에서 더 적합하다고 주장하는 견해도 있다(Edwards, 1991). 최근의 연구에서는 급속도로 변화하는 경영환경과 직무의 복잡성 증가로 인해 사실적 적합성을 측정하는 방식보다는 개인이 주변상황을 어떻게 인식하는지를 측정하는 방식이 선호되고 있다. 또한, Kristof-Brown, Zimmerman과 Johnson(2005)의 메타분석 연구에 의하면 개인이 인식한 적합성이 사실적 적합성보다 직무수행의 결과를 더 강력하게 예측하는 것으로 나타났다.

국내 연구에서 이루어진 개인-직무 적합성의 측정은 주로 개인이 인식한 직무특성과의 적합성을 측정하는 방식으로 이루어졌다. 또한, 개인-직무 적합성의 차원을 어떻게 분류했는지에 따라 크게 상호일치성, 상호보완성의 차원으로 측정한 연구(강영순, 2012; 최명옥, 유태용, 2005)와 요구-공급, 수요-능력의 차원으로 측정한 연구(김미희, 신유형, 문철우, 2012; 최보인, 장철희, 권석균, 2011)로 구분할 수 있다.

강영순(2012)은 국내 기업체 근로자를 대상으로 한 연구에서 개인-직무 적합성의 차원을 상호일치성과 상호보완성으로 구분하고, 직무가 개인의 요구, 가치, 선호 등을 잘 반영하고 있는지, 개인이 직무가 요구하는 요건(자격, 능력 등)을 지니고 있는지, 직무가 개인이 요구하는 바(목표달성, 능력발휘, 지식활용 등)를 충족시켜줄 수 있는지 등을 측정하였다. 또한, 최명옥과 유태용(2005)은 국내 기업체 근로자를 대상으로 한 연구에서 개인-직무 적합성을 자신이 현재 수행하고 있는 직무의 특성이 자신이 원하는 업무의 특성과 일치하는 정도로 정의하고, 이를 측정할 수 있는 문항을 구성하였다.

한편, 김미희, 신유형, 문철우(2012)가 국내 기업체 근로자를 대상으로 한 연구에서 개인-직무 적합성의 차원을 Cable과 Derue(2002)의 연구를 토대로 요구-공급 적합성, 수요-

능력 적합성으로 구분하여 측정하였다. 또한, 최보인, 장철희, 권석균(2011)은 국내 기업체에 근무하는 입사 3년 미만의 초기 신입자를 대상으로 한 연구에서 개인-직무 적합성의 차원을 Edwards(1991)의 연구를 토대로 요구-공급, 수요-능력으로 구분하여 측정하였다. 해당 연구에서 요구-공급 적합성은 직무에서 제공하는 물리적, 심리적 보상과 개인의 요구가 일치하는 정도를 측정하는 문항으로 구성되었고, 수요-능력 적합성은 직무에서 요구하는 지식, 기술, 능력 등과 개인이 보유하고 있는 지식, 기술, 능력의 일치하는 정도를 측정하는 문항으로 구성되었다.

2) 개인-직무 적합성과 체계적 현장직무 교육훈련 활동의 관계

S-OJT는 훈련생이 작업현장 내에서 직무와 관련된 지식과 기술을 습득하는 것을 목적으로 실시되는 훈련으로, 훈련생이 직무를 이해하는데 필요한 선행 지식, 기술 등을 갖추고 있고, 해당 직무를 수행하는데 적합한 성격이나 기질을 가지고 있을 때 보다 효과적인 학습이 이루어질 수 있다(Jacobs, 2003). 개인-직무 적합성이 S-OJT에 미치는 영향에 대한 실증적인 연구는 많지 않지만, 일반적으로 개인-직무 적합성과 교육훈련 간에는 높은 정적 관계가 있는 것으로 보고되고 있다.

이와 관련된 대표적인 선행연구로는 Awoniyi, Griego와 Morgan(2002)의 연구가 있다. Awoniyi 외(2002)가 미국 훈련단체에서 제공하는 교육 프로그램에 참가한 293명의 훈련생을 대상으로 수행한 연구에서는 개인-환경 적합성과 교육훈련 활동 간의 정적인 상관관계($r=0.180$, $p<0.01$)가 있는 것으로 나타났으며, 회귀분석 결과 개인-환경 적합성은 훈련생의 교육훈련 활동에 정적인 영향($\beta=0.170$, $p<0.01$)을 미치는 것으로 나타났다.

다. 자기효능감

1) 자기효능감의 개념 및 측정

자기효능감(self-efficacy)은 Bandura(1977)에 의해 처음 고안된 개념으로, 본래 개인이 과제수행에 필요한 행위를 조직하고 실행해 나가는 자신의 능력에 대한 판단이나 신념을 의미하는 것으로 사용되었다. 이후 이 개념은 인생에 영향을 미치는 사건들을 통제할 수 있는 개인의 능력에 대한 신념과 자기조절능력을 의미하는 것으로 확장되었다(권두승, 2006).

자기효능감 이론에 따르면 자기효능감은 효능기대와 결과기대로 나누어 볼 수 있는데, 전자는 결과를 얻기 위해 요구되는 행동을 자신이 성공적으로 해낼 수 있는가에 대한 예측이고, 후자는 그와 같은 행동을 통해 어떤 결과가 나타날 것이라는 개인적인 추측의 과정을 의미한다(장현진, 2012). 즉, 어떤 행동이 어떤 결과를 수반한다는 사실을 인지하더라도 개인이 그 행동을 수행할 수 있는 능력에 회의를 갖는다면 행동이 유발되지 않을 수 있다.

자기효능감은 기능도 다양하고 그 판단의 근거가 되는 단서도 다양하며, 개인행동의 촉진, 노력의 투입량, 지속력 등에 많은 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 자기효능감이 개인의 행동에 미치는 영향을 요약하여 제시하면 다음과 같다(Bandura, 1986). 첫째, 자기효능감은 행동선택에 영향을 준다. 예를 들어 자신이 감당할 수 없다고 믿는 과제나 상황에 처해있을 때, 사람들은 그 과제를 회피하려고 하지만 반대로 자신이 쉽게 해낼 수 있다고 믿는 과제는 기꺼이 하려고 한다. 이처럼 자신의 능력에 대한 판단은 행동의 선택에 중요한 영향을 미친다. 둘째, 자기효능감은 개인이 해당 과제에 투입하는 노력의 양과 지속력에 영향을 준다. 자기효능감은 개인이 과제수행을 위해 얼마나 많은 노력을 할 것이며, 난관에 봉착했을 때 얼마나 오랫동안 과제를 지속할 것인지에 영향을 준다. 셋째, 자기효능감은 사고형태와 정서적 반응에 영향을 준다. 자기효능감이 높은 사람은 상황의 요구에 부응하려고 주의를 집중하며, 실패의 원인을 자신의 노력 부족 탓으로 돌리는 경향이 있다.

최근의 연구에서는 자기효능감의 개념을 대체로 특정한 상황이나 과제들 간의 상호관련성이 높은 과제영역에서 발휘되는 특수적 자기효능감(specific self-efficacy)과 특정상황 뿐만 아니라 보편적인 상황에서도 두루 적용되는 일반적 자기효능감(general self-efficacy)으로 구분하여 살펴보고 있다. Eden(1988)에 의하면 일반적 자기효능감과 특수적 자기효능감 모두 어떤 바라는 성과를 성취하고자 하는 자신의 능력에 대한 신념으로서 성공과 실패의 경험을 통해 발달된다는 공통점을 가지고 있다. 다만, 두 개념은 관심이 되는 수행범위의 측면에서 구분될 수 있다. 즉, 특수적 자기효능감은 특정 영역에서 축적된 성공과 실패의 경험에 의해 좌우되고, 일반적 자기효능감은 삶의 모든 영역에서 축적된 성공과 실패의 경험에 의해서 좌우된다. 그러나 일반적 자기효능감과 특수적 자기효능감은 상호보완적인 개념으로 새로운 낯선 영역에서는 일반적 자기효능감이 작동되고, 해당 영역에 익숙해질수록 특수적 자기효능감이 더 강하게 작동하게 된다.

오늘날과 같이 하루가 다르게 급변하는 환경에서는 특수적 자기효능감의 효용성이 낮을 수 있다. 특수적 자기효능감은 어느 정도 과제에 익숙하고, 그 과제가 도전적일 때 생산적

으로 작동되는 국지적 기제이기 때문이다. 반대로 일반적 자기효능감은 친숙하지 않는 새로운 상황에서 특수적 자기효능감이 작동할 수 없을 때 인간의 행동을 성공적으로 유도하는 광대역의 기제로서 역할을 한다(오인수, 2002). 종합해보면 특수적 자기효능감이 비록 예측기제로서의 역할이 우세할 수 있지만 다양한 상황과 개인의 특성을 통해 형성된 일반적 자기효능감이 사전에 경험하지 못한 과제에 대한 수행이나 전반적인 수행을 예측하는데 보다 더 효과적이다. 이 연구의 대상이 해당 과업에 익숙하지 않은 신입 혹은 신입 직원임을 고려해볼 때, 훈련 과업과 직접적으로 관련된 특수적 자기효능감을 측정하는 것보다는 오히려 넓은 맥락에 걸쳐 과업을 수행할 수 있다고 믿는 신념을 의미하는 일반적 자기효능감을 측정하는 것이 타당할 것이다.

한편, 일반적 자기효능감을 측정하려는 시도는 Sherer 외(1982)의 연구에서 시작되었다. 그들이 개발한 일반적 자기효능감 척도(Sherer et al.'s General Self-Efficacy Scale)는 일반적 자기효능감과 사회적 자기효능감에 대한 내용으로 구성되어 있으며, 새로운 상황으로 전이되는 개인의 일반적인 기대를 다루는 문항들로 구성되어 있다. 다음으로 독일에서 개발되어 유럽국가에서 가장 널리 쓰이고 있는 Jerusalem과 Schwarzer(1992)의 일반적 자기효능감 척도(Jerusalem & Schwarzer's General Perceived Self-Efficacy Scale)가 있으며, 해당 도구는 다양한 장면에서 새롭고 어려운 과제들을 얼마나 잘 다룰 수 있는지에 대한 개인의 신념을 측정하고 있다. 가장 최근에 만들어진 도구로는 Chen, Gully와 Eden(2001)의 일반적 자기 효능감 척도(Chen et al.'s New General Self-Efficacy Scale)가 있으며, 해당 도구에서는 자기효능감을 넓고 다양한 영역의 성취상황에서 수행에 필수적으로 영향을 미치는 전반적인 자기 자신에 대한 확신이라고 정의하고 있다. 한편, 일반적 자기효능감과 관련한 국내 연구에서 송윤아(2010)는 일반적이고 다양한 영역의 성취상황으로 볼 수 있는 상황을 설정한 일반적 자기효능감 척도를 개발하였다. 이 때 성취 상황들로는 어렵고 힘든 일, 개인이 중요하다고 생각하는 일반적 목표들과 계획, 예측하지 못한 일 등이 포함되어 있으며 이러한 상황에서 개인의 유능성에 대한 신념을 평가할 수 있도록 문항을 개발하였다.

2) 자기효능감과 체계적 현장직무 교육훈련 활동의 관계

교육훈련 상황에서 자기효능감은 크게 두 가지의 형태로 규명되어 왔다. 하나는 교육훈련 참가자가 교육훈련에서 제공하는 내용을 학습할 수 있다는 자신의 능력에 대한 자신

감을 의미하는 교육훈련 전 자기효능감(pre-training self-efficacy)이며, 다른 하나는 교육 훈련 종료 후에 자신의 직무로 돌아가서, 학습한 지식이나 기술을 직무에 적용하는 자신의 능력에 대한 자신감을 의미하는 교육훈련 후 자기효능감(post-training self-efficacy)이다. 이 때 교육훈련 전 자기효능감은 훈련 실행, 새로운 것에 대한 개방성과 관련이 있으며, 교육훈련 후 자기효능감은 교육훈련 전이와 관련된다(Gist, 1987). 즉, 자기효능감은 교육 훈련의 동기요인이자, 결과요인으로 교육훈련 전과 후, 그리고 훈련 중에도 영향을 미친다.

자기효능감과 교육훈련 활동 간의 관계를 살펴본 대부분의 실증연구들에서는 자기효능감이 S-OJT 활동 및 전이에 영향을 주는 것으로 나타나고 있다. 유정만(2007)이 국내 대기업에 근무하는 3년 이내의 근로자 153명을 대상으로 수행한 연구에서 훈련생의 자기효능감은 S-OJT 수준에 정적인 영향($\beta=0.129$, $p<0.05$)을 미치는 것으로 나타났다. 이찬 외(2013)가 체계적 현장훈련 지원 사업에 참여한 중소기업 근로자 105명을 대상으로 수행한 연구에서는 자기효능감과 S-OJT 훈련생의 전이 간의 정적인 상관관계($r=0.449$, $p<0.01$)가 있는 것으로 나타났으며, 회귀분석 결과 자기효능감은 S-OJT 훈련생의 전이에 정적인 영향($\beta=0.186$, $p<0.05$)을 미치는 것으로 나타났다. 최우재와 조운형(2010)이 서울과 경기도 지역에 위치한 기업체 근로자 288명을 대상으로 수행한 연구에서 학습 자기효능감과 일터학습 간의 정적인 상관관계($r=0.311$, $p<0.01$)가 있는 것으로 나타났으며, 회귀분석 결과 학습 자기효능감은 일터학습에 정적인 영향($\beta=0.613$, $p<0.05$)을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 내용을 토대로 S-OJT 활동과 개인 수준 변인 간의 관계를 구명한 선행연구를 종합하여 제시하면 다음의 <표 II-13>과 같다.

<표 II-13> S-OJT 활동과 개인 수준 변인 간의 관계 선행연구 종합

관계	선행연구
학습 민첩성 → S-OJT 활동	Derue, Ashford & Myers, 2012; Dries, Vantilborgh & Pepermans, 2012
개인-직무 적합성 → S-OJT 활동	Awoniyi, Griego & Morgan, 2002; Jacobs, 2003
자기효능감 → S-OJT 활동	유정만, 2007; 이찬, 최영준, 백지연, 2013; 최우재, 조운형, 2010

4. 체계적 현장직무 교육훈련 활동과 조직 수준 변인의 관계

일터에서의 개인의 학습과 수행은 일터를 둘러싼 환경과 개인 간의 상호작용을 통해 이루어지며, 개인이 속한 조직의 고유한 특성에 의해 영향을 받는다(문세연, 2006). 특히 시스템 관점에서의 S-OJT는 교육훈련에 참가한 훈련생과 숙련된 훈련가, 그리고 훈련이 발생하는 환경 등을 포함하는 투입(input)요소와 그들이 소속되어 있는 조직 상황(organization context)간의 역동적인 관계를 통해 이루어진다(Jacobs, 2003). 이에 따라 이 연구에서는 S-OJT에 대한 이론적 연구와 실증적 연구에 대한 탐색을 통해 S-OJT 활동에 영향을 미치는 조직 수준 변인으로 훈련가 특성(trainer characteristics), 훈련환경 특성(training environment characteristics), 조직 특성(organization characteristics)을 제시하였다.

가. 훈련가 특성

훈련가 특성(trainer characteristics)은 훈련생의 S-OJT 활동에 영향을 미치는 훈련가로서 개인이 가진 내재적 특성을 의미한다. S-OJT는 훈련생과 숙련된 훈련가 사이에서 이루어지는 일대일 방식의 훈련 상황을 강조하며, 이들 간의 상호작용을 통해 학습이 일어난다. S-OJT에서 훈련가는 훈련모듈을 개발하고, 훈련을 실시하며, 훈련이 종료된 이후에도 직무 수행에 필요한 다양한 정보 및 인적 네트워크를 제공함으로써 훈련생이 업무를 보다 효과적으로 수행하도록 돕기 때문에(Cohen & Prusak, 2001), 그 역할이 매우 중요하다고 할 수 있다.

조직구성원의 수행(performance)은 자신이 가진 능력과 동기의 함수에 의해 결정된다는 점에서(Nadler & Lawler, 1989), 훈련가가 보유하고 있는 전문성과 훈련 참여에 대한 내·외재적 동기 요인은 훈련가의 역할 수행뿐만 아니라 훈련생의 S-OJT 활동에 중요한 영향을 미칠 수 있다. 먼저 훈련가의 전문성은 S-OJT의 질을 결정하는 중요한 요소이다. 즉, 훈련가가 자신이 보유한 전문성을 훈련모듈에 충실히 반영하고, 이를 효과적으로 훈련생에게 전달할 때 S-OJT 활동의 효과가 높아질 수 있다. 또한, 중소기업에 근무하고 있는 대부분의 훈련가들이 자신의 주 업무를 가지고 있고, 훈련가로서의 업무를 부수적으로 수행하고 있는 상황에서(여수봉, 조세형, 2008), 훈련가가 자신이 보유한 전문성을 훈련에 적극적으로 활용하고자 하는 동기가 부족하다면 효과적인 S-OJT를 기대하기 어렵다. 즉, 훈련가

의 S-OJT 참여에 대한 내·외재적 동기는 훈련가로서의 역할수행을 강화하고, 이를 통해 S-OJT 활동의 효과를 높이는 데 중요한 촉진제로 작용할 수 있다. 이 때 내재적 동기(intrinsic motivation)는 훈련가로서의 활동 자체에 대한 즐거움과 흥미 때문에 훈련에 참여하게 되는 것을 의미한다. 훈련가가 훈련생과 훈련가로서의 역할 자체에 대해 나타내는 심리적 애착은 내재적 동기를 유발하여 자신의 역할에 더욱 몰입하게 만들며, 이는 훈련생의 높은 S-OJT 활동 수준으로 이어질 수 있다. 반면에 외재적 동기(external motivation)는 훈련가가 S-OJT 참여로 인해 얻게 될 가치 있는 결과 때문에 훈련에 참여하게 되는 것을 의미한다. 이러한 측면에서 훈련가에게 S-OJT 참여에 대한 보상 등의 유인가를 제공하는 것은 훈련가의 외재적 동기를 높일 수 있으며, 궁극적으로는 훈련생의 높은 S-OJT 활동 수준으로 이어질 수 있다.

1) 훈련가 전문성

가) 훈련가 전문성의 개념 및 측정

인적자원개발이라는 맥락에서 전문성(expertise)은 특정한 영역에서 개인이 수행할 수 있거나 수행할 것으로 기대되는 최적의 수준으로 정의된다. 전문성은 일반적으로 숙련성을 포함하는데 이는 개인이 경험과 훈련을 통해서만 전문성을 습득할 수 있다는 사실에 기반을 두고 있으며, 이를 바탕으로 업무의 고성과를 창출할 수 있는 수행능력을 포함한다(Swanson, 2010).

전문성의 구성요소는 연구자마다 다양하게 제시되고 있지만, 일반적으로 받아들여지는 전문성의 가장 기본적인 구성요소는 지식, 경험, 문제해결이다(Herling, 1998). 첫째, 지식은 크게 암묵지와 형식지로 나뉜다. 또한, 암묵지는 비형식 지식, 감성 지식, 자기조절 지식이 있으며, 형식지는 선언적 지식과 절차적 지식으로 나뉠 수 있다(Bereiter & Scardamalia, 1993). 전문성의 목적상 지식은 영역 특수적(domain-specific)이며, 서로 영향을 주고받는 상호작용적인 요소이지만 지식 그자체로 전문성이 될 수는 없다. 둘째, 전문성은 풍부한 경험을 포함한다. Schon(1983)은 전문성은 축적된 지식이나 기술을 체계적으로 적용하는 과정에서 발현되는 것이 아니라 다양한 경험 속에서 예기치 못한 사태에 대한 직관적 판단과 의사결정, 이러한 과정에서 축적된 지식을 의미하는 실천적 앎, 이를 통해 반성과 성찰적 실천이라는 일련의 과정을 통해 이루어진다고 하였다. 셋째, 문제해결은 전문성의 최우선적인 구성요소로, 문제를 인식하고, 해결책을 찾고, 실행하고, 반성하는 단계에서 발현된다. 전문가의 문제해결능력은 지식과 경험의 결합을 통해 문제를 해결하는 과정을 통해 길러진다

(김정아, 오현석, 2007). 이상의 선행연구를 종합하여 볼 때 전문성은 개인이 특정한 영역에서 전문 활동을 수행할 수 있는 제반 능력을 의미하며, 특정 전문지식, 기술, 경험 및 문제해결능력의 보유 및 활용정도를 구성요인으로 한다.

한편, 기존의 S-OJT 훈련가가 갖추어야 할 전문성을 구명한 선행연구들에서는 주로 훈련가에게 요구되는 역량을 다양한 차원으로 제시하였다. 먼저 Jacobs(2003)는 S-OJT 훈련가는 기본적으로 교육훈련의 내용을 구성하는 업무단위에 능숙해야 하며, 교육훈련가로서도 충분히 능숙해야 한다고 주장하였다. 이 때 업무 전문성은 업무 수행 시 지속적으로 높은 성과를 창출할 수 있는 능력을 말하며 이는 해당 업무에 대한 S-OJT 훈련가의 내용 지식에 해당된다고 볼 수 있다. 반면에 훈련가로서의 역량은 전문화된 교육 프로그램의 수료 여부, 자신의 경험과 역량을 기꺼이 공유하고자 하는 기질, 인간관계 기술, 조직의 성과 향상에 대한 관심 등이 해당된다(<표 II-14> 참조).

<표 II-14> S-OJT 훈련가의 선발기준

선발기준	세부내용
업무 전문성	지속적으로 기대에 부응하거나 기대 이상의 수준에서 업무행동을 수행하고, 수행결과물을 달성할 수 있는 능력의 획득 여부
전문화된 교육훈련	훈련가의 조직 역량에 있어 새로운 분야를 창출할 수 있는 전문화된 교육 프로그램의 수료 여부
공유의지	훈련가 자신의 경험과 역량을 다른 사람들과 공유하려 하거나, 다른 직원들의 역량을 개발하는데 흥미를 느끼는 기질을 가지고 있는지 여부
동료로부터의 존중	다른 직원들로부터 훈련가로서의 역량, 리더십, 일반적인 문제해결 기술, 조직이해 등에 관한 특별한 지위를 가지고 있다고 인식되는지 여부
인간관계 기술	매일 일어나는 상호작용 속에서 복잡한 생각들을 명확하고 종합적으로 표현하는 능력의 획득 여부
문해 능력	업무관련 자료를 이해하고 업무단위와 관련된 계산을 할 수 있는 능력의 획득 여부
조직성과 향상에 대한 관심	지속적으로 조직성과 개선 노력에 참여하거나 업무의 안전수칙을 따르거나 조직의 목표를 달성하는 활동을 하고 있는지 여부
업무기대	S-OJT 훈련가가 되기 위해 필요한 업무기대나 과제를 가지고 있는지 여부

자료: Jacobs, R. L. (2010). 체계적 현장직무교육훈련 S-OJT (이찬 역.). 서울: 크레듀. (원저 2003 출판). pp. 118-119. 재구성

Lawson(1997)은 대부분의 기업들이 숙련인력의 부족 등으로 인해 적절한 훈련가를 찾기가 어렵기 때문에 특정한 기준이 없는 상황에서 조직에서 가장 오래 근무한 사람, 일을 가장 잘하는 사람 또는 부서의 장이나 임원 등을 훈련가로 임명하는 경우가 많다는 점을 지적하면서 훈련가를 선정할 때 다음과 같은 사항을 고려할 것을 제안하였다. 그가 제시한 훈련가로서 갖추어야 할 기본 자질은 직무역량, 의사소통 능력, 전문가 정신, 관리 및 조직 능력, 인내심과 포용력, 혁신적이고 주도적인 태도, 팀 정신 등을 포함한다. Rothwell과 Kazanas(1994)는 효과적인 훈련가가 되기 위해서는 상담가나 퍼실리테이터로서의 기술이 필요함을 강조하였다. 또한, 경청 능력, 비언어적 메시지를 읽을 수 있는 주의집중력, 효과적인 질문기술, 생각과 감정 표현력 등과 더불어 성인학습 이론에 대한 이해가 필요하다고 주장하였다. Blanchard와 Thacker(2007)는 현장 훈련가에게 요구되는 역량으로 해당분야 전문역량, 현장훈련 계획 역량, 대인관계 및 피드백 역량, 성인학습 원리에 대한 이해 등을 제시하였다. 그들은 현장 훈련가는 촉진자의 역할을 수행해야 하며, 이는 훈련생이 숙련된 훈련가에게 전적으로 의지하게 되면 스스로 문제해결 방안을 찾으려 하지 않을 수 있기 때문이라고 주장하였다.

국내 연구에서 조세형과 윤석천(2010)은 체계적 현장훈련이 보다 효과적으로 수행되기 위해서는 훈련가가 자신이 보유한 노하우나 경험을 훈련모듈에 충실히 반영하고, 현장 훈련을 효율적으로 전달할 수 있는 역량을 가지고 있어야 하며, 이를 위해서는 전공분야 지식 및 실무 능력, 교수 능력, 현장훈련 설계 능력, 현장훈련 교재개발 능력, 현장훈련 요구 분석 능력, 현장훈련 계획 능력 등이 필요하다고 하였다. 백지연 외(2011)는 Jacobs(2003)의 선행연구를 토대로 S-OJT 훈련가의 전문성을 업무 전문성과 훈련가로서의 전문성으로 구분하고, 하위차원으로 업무전문성 및 경력, 경험과 역량 전달의지, 대인관계 및 의사소통 능력, 훈련가의 능력에 대한 직장 내 인식, 조직성과 향상에 대한 관심 등을 제시하였다. 김대영과 배을규(2013)는 S-OJT 훈련가의 역량으로 담당업무 수행경력 및 전문성, 훈련가의 경험 및 역량 전수 의지(부하 육성 의지), 대인관계 스킬, 의사소통 스킬, 조직성과 개선에 대한 의지, 훈련가의 S-OJT에 대한 전문성을 주요한 역량으로 제시하였다. 이상의 선행연구를 종합해보면, 훈련가의 전문성은 크게 직무 전문성, 교육 훈련 전문성으로 구분할 수 있으며, 이 때 교육훈련 전문성은 훈련 설계 능력, 의사소통 능력, 피드백 능력, 성인학습 이해를 포함한다(<표 II-15> 참조).

<표 II-15> S-OJT 훈련가의 전문성 영역

구분		개념	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
직무 전문성		S-OJT 대상 업무에 대한 전문지식과 실무 경험을 충분히 갖추고 있음	●		●	●	●	●	●
교육훈련 전문성	훈련설계 능력	업무분석의 결과를 토대로 훈련의 목표, 내용, 평가지표 등을 사전에 체계적으로 설계함				●	●		●
	의사소통 능력	S-OJT 상황에서 언어적, 비언어적 표현을 활용하여 훈련생과 효과적으로 상호작용함	●	●	●	●	●	●	●
	피드백 능력	훈련생의 실습내용에 대한 관찰을 통해 개선사항에 대한 피드백을 명확히 제시함				●			●
	성인학습 이해	훈련생의 학습특성 및 개인차를 이해하고, 그들이 지식, 기술, 태도를 어떻게 획득하고, 활용하는가를 명확히 파악함		●		●			

① Lawson(1997), ② Rothwell & Kazanas(1994), ③ Jacobs(2003), ④ Blanchard & Thacker(2007), ⑤ 조세형, 윤석천(2010), ⑥ 이찬 외(2013), ⑦ 김대영, 배을규(2013)

나) 훈련가 전문성과 체계적 현장직무 교육훈련 활동의 관계

훈련가 전문성과 S-OJT 활동 간의 관계에 대한 기존의 선행연구에서는 주로 훈련가의 역량과 S-OJT 수준 간의 관계를 규명한 연구들이 진행되었으며, 이와 관련된 대표적인 연구로는 유정만(2007), 박규원(2010), 조세형과 윤석천(2010), 백지연 외(2011)의 연구가 있다.

유정만(2007)이 국내 대기업에 근무하는 3년 이내의 근로자 153명을 대상으로 수행한 연구에서는 훈련가 역량이 S-OJT 수준에 정적인 영향($\beta=0.267$, $p<0.01$)을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 박규원(2010)이 국내 금융기관 및 IT 산업에 근무하는 132명을 대상으로 수행한 연구에서는 훈련가 능력이 S-OJT 활성화 수준에 정적인 영향($\beta=0.222$, $p<0.05$)을 미치는 것으로 나타났다. 이와 유사하게 조세형과 윤석천(2010)이 충청지역 제조기업의 교육훈련 담당자 100명을 대상으로 수행한 연구에서는 전공분야 지식 및 실무 능력, 현장훈련 설계 능력, 현장훈련 교재개발 능력, 현장훈련 요구분석 능력, 현장훈련 계획 능력 등의 하위요인으로 구성된 현장훈련 교사역량과 현장훈련의 활성화 수준 간의 정적인 상관관계($r=0.399$, $p<0.01$)가 있는 것으로 나타났다. 최근의 연구로 백지연 외(2011)가 체계적 현장훈련 지원 사업에 참여한 중소기업 근로자 105명을 대상으로 수행한 연구에서는 업무 전문성, 훈련가 전문성 등의 하위요인으로 구성된 S-OJT 훈련가 역량과 S-OJT 실시수준 간의 정적인 상관관계($r=0.689$, $p<0.01$)가 있는 것으로 나타났다.

2) 훈련가 헌신

가) 훈련가 헌신의 개념 및 측정

헌신(commitment)의 개념은 어떠한 상황에 적용하느냐에 따라 다양한 의미와 정의를 내포하고 있으며, 학문분야에 따라서도 다르게 사용되고 있다. 일반적으로 경영학 및 조직 심리학 분야에서는 주로 ‘몰입’이라는 용어를 사용하고 있으며, 교육학 분야에서는 ‘헌신’이라는 용어가 사용되고 있다(조민기, 2007; 홍창남, 2009).

이러한 헌신의 본질에 대한 선행 연구자들의 접근 방식은 크게 행위적 접근(behavioral approach)과 태도적 접근(attitudinal approach)으로 구분된다(홍창남, 2005). 행위적 접근에 있어서의 헌신은 특정 대상에 대한 정서적 몰입 상태를 의미하기보다는 특정 행위를 지속하고자 하는 조직구성원의 의지를 의미하며, 태도적 접근에 있어서의 헌신은 조직구성원이 조직에 대해서 갖는 심리적 유대감으로, 조직구성원이 조직의 목표와 가치를 어느 정도 수용하고, 그것의 실현을 위해 어느 정도 열의를 보이는지에 초점을 맞추고 있다. 최근에는 두 가지 접근 방식이 양립 불가능한 것이 아니며 오히려 양자를 통합하여 헌신을 설명하는 것이 헌신의 본질에 더욱 적합하다는 관점이 강조되고 있는 추세이다(홍창남, 2005; Meyer & Allen, 1991).

최근 교육학 분야에서는 교사의 역할이 강조되면서 조직 심리학이나 경제학적 관점에서 발달된 조직 헌신의 개념을 학교조직과 교사에 적용하여 교사 헌신(teacher commitment) 또는 교직 헌신(commitment to teaching)으로 개념화하려는 다양한 시도가 이루어지고 있다(노종희, 2004). 대표적인 연구로 노종희(2004)는 조직 헌신과 교사 헌신 간에 개념 차이가 존재한다고 주장하며, 교사 헌신을 교사들이 교과목과 학생, 그리고 교직 자체에 대해서 나타내는 심리적 애착의 상대적 강도로 정의하였다. 또한, 홍창남(2005)은 교사 헌신을 교사가 수업이나 학생 또는 학교조직에 대하여 갖는 인지적 측면의 가치 인식, 정의적 측면의 동일시, 그리고 행위적 측면의 관여 정도로 개념화하였다. 최근의 연구에서 전승환(2013)은 교사 헌신을 교사로서 몸과 마음을 바쳐 있는 힘을 다하는 정도로 교사가 수업, 학생 및 학교조직에 대해 갖는 가치인식, 동일시, 관여의 정도로 정의하였다.

훈련가 헌신의 측정과 관련된 국내의 대표적인 연구로는 노종희(2004), 전승환(2012)의 연구가 있다. 노종희(2004)는 서울경기 지역에 근무하는 초·중등 교사를 대상으로 수행한 연구에서 국내 실정을 반영한 최초의 교사 헌신 측정도구를 개발하였다. 해당 연구에서는 교사 헌신의 구성요인을 전문의식, 교육애, 열정으로 구분하고, 각 요인별로 교직 자체, 교과목,

학생의 맥락과 관련된 측정문항을 개발하였다. 이 때 전문의식은 교사들이 긍지와 자부심을 가지고 만족스럽게 교직 생활을 영위하는 자세를 의미하고, 교육애는 교사들이 학생 교육에 기본이 되는 가치, 규범, 역할 등을 수용하는 자세를 의미하며, 열정은 교사들이 정규 근무시간에 관계없이 학생 교육에 자발적으로 참여하는 자세를 의미한다. 또한, 전승환(2012)은 마이스터 고등학교에 재직하는 교사를 대상으로 수행한 연구에서 교사 헌신의 개념적 요소와 대상을 바탕으로 측정도구를 개발하였다. 그는 교사 헌신의 대상을 수업, 학생, 학교조직의 세 가지로 구분하고, 각 대상별로 인지적 측면의 가치 인식, 정의적 측면의 동일시, 행위적 측면의 관여의 세 가지 개념적 요소를 포함하도록 하는 측정도구를 개발하였다.

나) 훈련가 헌신과 체계적 현장직무 교육훈련 활동의 관계

훈련가가 S-OJT 활동과 훈련생 그리고 훈련가로서의 역할 자체에 대해서 나타내는 심리적 애착은 훈련가의 교수행동에 직·간접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 궁극적으로는 훈련생의 S-OJT 활동에 긍정적인 영향을 미친다(Jacobs, 2003). 훈련가 헌신과 훈련생의 S-OJT 활동 간의 직접적인 관계를 제시한 연구는 많지 않지만 기존에 교사 헌신과 관련된 선행연구에서는 교사의 헌신이 학생들의 학습 활동에 정적인 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다.

Park(2005)은 미국 내 281개 고등학교에 근무하는 1,006명의 수학교사와 2,738명의 학생을 대상으로 교사 헌신이 학습 성취도에 미치는 영향을 구명하기 위한 연구를 수행하였다. 이 연구에서는 HLM 분석결과, 교사 헌신의 하위 요인인 전문 의식이 학생들의 수학 성취도에 정적인 영향($\gamma=0.123$, $p<0.05$)을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 교사 헌신의 하위 요인인 학교조직에 대한 헌신은 학생들의 수학 성취도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 국내연구에서 옥도경(2012)이 경기도 소재 학교에 근무하는 교사 404명과 학생 1476명을 대상으로 수행한 연구에서 교사 헌신의 하위 요인별로 학생들의 학업 성취도와 유의한 상관을 살펴본 결과 전문 의식($r=0.229$, $p<0.01$), 교육애($r=0.307$, $p<0.01$), 열정($r=0.289$, $p<0.05$)이 학생들의 학업 성취도와 유의한 상관관계를 나타냈다. 최근에 조홍식(2013)이 경기도 소재 중·고등학교에 재학 중인 학생 437명을 대상으로 수행한 연구에서는 구조방정식분석 결과, 교사 헌신의 하위 요인인 교수열정이 학생들의 학습몰입에 정적인 영향($\beta=0.137$, $p<0.01$)을 미치는 것으로 나타났다.

3) 훈련 보상 기대

가) 훈련 보상 기대의 개념 및 측정

기대 이론(expectancy theory)은 개인이 노력하는 정도와 이러한 노력의 결과로부터 얻는 성과 간에 존재하는 관계에 대한 지각에 기초한 대표적인 동기 이론이다. 기대 이론에 의하면 개인이 노력하는 정도는 그것을 얼마나 원하는지에 따라 그리고 그것을 이루거나 얻을 수 있을 것이라고 확신하는 정도에 따라 달라진다(Muchinsky, 2012). 이러한 기대 이론은 본래 심리학의 발달과정에서 개발되어온 이론으로 Tolman(1932)의 기대-가치 이론(expectancy-value theory)에서 그 기원을 찾을 수 있다. 그는 인간의 행동이 유용성(utility)을 찾기 위해 일어난다는 점에 착안하여 기대-가치 이론을 확립하였다. 그의 이론에 의하면 인간은 최대의 유용성을 찾기 위해 동기화되며, 유용성은 성공에 대한 기대와 결과가 갖는 가치에 의해 결정된다.

Vroom(1964)은 인간이 과업행동을 할 때 의식적이고 합리적인 선택을 한다는 가정에 근거한 기대 이론을 체계적으로 정립하였다. 그가 제시한 이론에 의하면 개인은 자신의 다양한 과업 행동을 합리적으로 평가하고, 자신들이 가장 높은 가치를 두고 가장 높은 성과를 가져온다고 믿는 행동을 선택하게 된다. 즉, 개인은 매력적이고 자신들이 수행할 수 있다고 믿는 과업들을 시도하고자 하는데 이 때 과업의 매력 정도는 개인이 그것을 성취하였을 때 가치 있는 결과를 가져올 것을 믿는 정도에 달려있다(Porter, Bigley, Steers, 2009).

후속연구에서 Lawler(1981)는 특정 수준의 성과를 얻기 위한 개인의 동기행동은 행동과 결과 간의 관계에 대한 개인의 지각에 달려있다는 가정에 근거하여 수정된 기대 이론을 제시하였다. 그의 이론에 의하면 인간의 행동을 일으키는 원인은 노력-수행 기대와 수행-결과 기대의 두 가지 형태로 존재한다. 이 때 노력-수행 기대는 주어진 노력이 수행의 향상을 가져오리라는 조직구성원의 지각될 확률을 의미하며, 수행-결과 기대는 향상된 수행이 보너스, 봉급 인상, 승진 등과 같은 가치 있는 결과의 획득을 가져오리라는 것에 대한 지각될 확률을 의미한다(김진모, 1997). S-OJT에 참여한 훈련가의 입장에서는 노력-수행 기대보다는 수행-결과 기대가 훈련참여에 대한 동기를 유발할 가능성이 높다. 앞서 서술한 바와 같이 중소기업에 근무하고 있는 대부분의 훈련가들이 훈련가로서의 업무를 부수적으로 수행하고 있는 상황에서 S-OJT 활동에 참여하는 것이 봉급 인상, 승진, 상사로부터의 인정 등과 같은 가치 있는 결과로 이어지지 않는다면 훈련참여에 대한 동기

를 유발하기 어렵다. 따라서 이 연구에서는 수행-결과 기대의 관점에서 훈련 보상 기대를 훈련가로서의 성공적인 역할 수행이 외재적 보상으로 이어질 것이라는 주관적인 지각으로 정의하였다. 수행-결과 기대의 관점에서 훈련 보상 기대를 측정한 대표적인 연구로는 손지연(1993), 김진호(2003)의 연구가 있다. 손지연(1993)은 국내 방송사에서 실시한 교육훈련에 참가한 학습자를 대상으로 수행한 연구에서 Vroom의 기대 이론을 토대로 수행-결과 기대를 직무상의 훌륭한 성과가 바람직한 결과로 이어지리라는 기대로 정의하고, 내재적·외재적 보상 기대를 포함하는 측정도구를 개발하였다. 또한, 김진호(2003)는 국내 성인교육 프로그램에 참여한 학습자를 대상으로 수행한 연구에서 Howard(1989)의 기대-가치 이론에 기초하여 보상-기대와 보상-가치의 두 가지 영역으로 구분된 측정도구를 개발하였다. 해당 측정도구에서 보상-기대는 학습을 통한 성공적인 수행이 보상으로 이어지리라는 기대 정도를 측정하며, 보상-가치는 학습의 결과로 얻게 될 외재적 보상에 대한 지각된 예상 만족도를 측정하는 문항으로 구성되어 있다.

나) 훈련 보상 기대와 체계적 현장직무 교육훈련 활동의 관계

행동주의적 관점에 따르면 보상 등의 인적자원 시스템은 조직의 전략 목표달성에 필요한 조직구성원의 역할행동을 강화할 수 있다. 즉, 훈련가에게 S-OJT 참여에 대한 외재적 보상에 대한 기대를 제공하는 것은 훈련가가 자신이 가진 노하우를 기꺼이 공유하고 전달하고자 하는 동기수준을 높일 수 있으며, 궁극적으로는 훈련생의 높은 S-OJT 활동 수준으로 이어질 수 있다.

이와 관련된 대표적인 연구로 조세형과 윤석천(2010)이 충청지역 제조기업의 교육훈련 담당자 100명을 대상으로 수행한 연구에서는 훈련가 지원 제도와 S-OJT 성과 간의 정적인 상관관계($r=0.223$, $p<0.01$)가 있는 것으로 나타났으며, 회귀분석 결과 훈련가 지원 제도는 S-OJT 성과에 정적인 영향($\beta=0.218$, $p<0.05$)을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 이수호, 한태영(2008)이 국내 기업에 근무하는 팀장 및 팀원 290명을 대상으로 수행한 연구에서는 팀장의 코칭 참여에 대한 기대와 팀원이 인식한 코칭 성과 간의 정적인 상관관계($r=0.270$, $p<0.05$)가 있는 것으로 나타났고, HLM 분석결과 팀장의 코칭 참여에 대한 기대가 팀원이 인식한 코칭 성과에 정적인 영향($\gamma=0.1$, $p<0.05$)을 미치는 것으로 나타났다.

나. 훈련환경 특성

일터에서 이루어지는 훈련에 대한 구조적 관점의 의미는 조직에서 어떻게 훈련환경을 구축하고, 지원하는가에 따라 다르게 나타날 수 있다. 다시 말해서 훈련의 과정보다 더욱 중요한 것은 훈련생이 그들의 훈련과정을 관리할 수 있도록 가능한 훈련 상황을 제공해주는 것이다(김미숙 외, 2006). 이 연구에서는 훈련환경 특성을 훈련의 맥락 혹은 훈련의 장(場)으로서의 특성으로 정의하고, S-OJT에 대한 이론적 연구와 실증적 연구에 대한 탐색을 통해 S-OJT 활동에 영향을 미치는 훈련환경 특성 변인을 크게 물리적 훈련환경과 심리적 훈련환경으로 구분하여 제시하였다.

물리적 훈련환경(physical training environment)은 훈련목표 달성을 위해 설치 및 구비되어 있는 다양한 물적 자원과 관련된 환경으로(김병성, 1995), 선행연구에서는 S-OJT 활동에 영향을 미치는 물리적 훈련환경으로 체계적 훈련환경(이찬 외, 2013; 유정만, 2007; Jacobs, 2003)이 제시되었다. S-OJT는 체계적인 계획에 의해 훈련이 실행되고, 실제 업무환경 또는 그와 유사한 환경에서 훈련이 이루어진다는 점에서 훈련의 효과를 촉진한다(Jacobs, 2003). 즉, 훈련이 이루어지는 장소가 실제 업무현장과 유사하고, 훈련과업, 훈련모듈, 수행평가지표 등이 사전에 체계적으로 구축되어 있을수록 훈련생의 S-OJT 활동이 촉진될 수 있다.

심리적 훈련환경(psychological training environment)은 조직구성원들이 훈련에 대해 공유하고 있는 가치와 믿음과 관련된 것으로(Anderson, 2004), 선행연구에서는 S-OJT 및 일터학습에 영향을 미치는 심리적 훈련환경으로 훈련지원 인식(박윤희, 최우재, 2011; 유정만, 2007; Choi & Jacobs, 2011; Lee et al., 2004; Russ-Eft, 2002; Skule, 2004)이 제시되었다. 일터에서 개인에게 얼마나 많은 훈련참여의 기회를 주는지, 또는 개인이 다른 사람들과의 관계 속에서 얼마나 상호작용할 수 있는 환경에 놓여 있는지의 여부는 훈련의 성과를 결정한다(Billett, 2004).

1) 체계적 훈련환경

가) 체계적 훈련환경의 개념 및 측정

효과적인 S-OJT는 훈련가와 훈련생 간의 단순한 사회적 상호작용으로 일어나는 것이 아니라 체계적으로 구축된 훈련환경 하에서 이루어지며, 이 때 체계적 훈련환경이란 훈련

장소, 훈련과업, 훈련모듈, 수행 평가지표 등의 물리적 환경이 사전에 체계적으로 구축되어 있는 정도를 의미한다(이찬 외, 2013).

S-OJT 상황에서의 체계적 훈련환경은 크게 훈련장소, 훈련과업, 훈련모듈로 구성된다. 첫째, 훈련장소는 S-OJT 활동이 실제로 이루어지는 공간을 의미하며, S-OJT 활동을 수행하는 데에 필요한 물적 자원이나 훈련이 이루어지는 분위기 등을 포함한다. 이 때 S-OJT 활동을 위한 훈련장소는 업무현장과 동일하거나 유사한 자극과 상황을 제공할 수 있는 곳이어야 한다. 즉, 실제로 업무를 하는데 필요한 도구와 장비 등의 자원을 활용할 수 있어야 한다. 둘째, 훈련과업은 S-OJT 활동이 종료된 이후 수행해야 할 업무와 관련이 있다. 효과적인 S-OJT 활동을 위해서는 업무의 절차 및 구성 요소들이 사전에 체계적으로 분석되어 있어야 한다. 셋째, 훈련모듈은 S-OJT를 실시하는데 필요한 일종의 수업 지도안(lesson plan)으로 훈련의 필요성 및 목표, 훈련을 위한 선행요건, 훈련자원, 훈련실행 단계, 훈련내용, 수행 평가지표 등에 대한 정보를 포함한다(Jacobs, 2003). 훈련모듈은 숙련된 훈련가의 암묵적 노하우를 조직 차원의 지식으로 전환함으로써 조직구성원이 지식을 공유하고 확산하는데 기여한다.

체계적 훈련환경의 측정과 관련된 대표적인 연구로는 이찬 외(2013)의 연구가 있다. 그들은 정진철 외(2010), 조세형과 윤동열(2011), Jacobs(2003) 등의 선행연구를 고찰하고, 실제 업무현장에서 S-OJT를 실행하고 있는 중소기업 근로자를 대상으로 심층 인터뷰를 실시하여 훈련장소, 훈련과업, 훈련모듈의 세 가지 영역으로 구성된 측정도구를 개발하였다. 해당 측정도구는 훈련장소의 적절성, 업무분석의 구체성, 훈련모듈의 체계성 등을 측정하는 문항으로 구성되어있다.

나) 체계적 훈련환경과 체계적 현장직무 교육훈련 활동의 관계

조직 차원에서 훈련에 필요한 물리적 환경을 사전에 계획하고, 구조화하여 제공하는 것은 훈련에 참여한 개인이 새로운 지식을 획득하고, 자신의 행동을 변화시키도록 돕는다(김미숙 외, 2006; Jacobs, 2003). 이와 같은 맥락에서 체계적 훈련환경과 S-OJT 활동 간의 관계를 제시한 대표적인 연구로는 유정만(2007), 이찬 외(2013)의 연구가 있다.

유정만(2007)이 국내 대기업에 근무하는 3년 이내의 근로자 153명을 대상으로 수행한 연구에서는 OJT 훈련환경이 훈련생의 S-OJT 수준에 정적인 영향($\beta=0.388$, $p<0.01$)을

미치는 것으로 나타났으며, OJT 설계의 체계성 또한 훈련생의 S-OJT 수준에 정적인 영향($\beta=0.263$, $p<0.01$)을 미치는 것으로 나타났다. 이찬 외(2013)가 체계적 현장훈련 지원 사업에 참여한 중소기업 근로자 105명을 대상으로 수행한 연구에서는 훈련모듈의 체계성과 S-OJT 실시수준 간의 정적인 상관관계($r=0.732$, $p<0.01$)가 있는 것으로 나타났으며, 회귀분석 결과 훈련모듈의 체계성이 S-OJT 실시수준에 정적인 영향($\beta=0.546$, $p<0.01$)을 미치는 것으로 나타났다.

2) 훈련지원

가) 훈련지원의 개념 및 측정

훈련지원과 관련된 선행연구를 살펴보면 훈련지원 환경, 훈련지원 문화, 훈련지원 풍토 등 다양한 용어로 조직의 훈련지원에 대한 구성원의 인식을 설명하고 있다.

일반적으로 훈련지원은 조직차원에서 훈련에 필요한 자원을 제공하고, 제도적 지원을 통해 환경을 조성하는 것을 의미한다. 김지영과 장원섭(2010)은 훈련지원을 조직에서 개인의 훈련을 돕기 위해 다양한 종류의 훈련기회를 제공하는 것이라고 정의하였으며, 임승옥(2007)은 조직에서 구성원의 인적자원개발과 관련하여 제공하는 다양한 지원정책이나 지원 시스템에 대한 조직구성원의 인식이라고 정의하였다. 한편, 훈련지원은 개인의 학습과 수행을 장려하는 조직의 물질적인 지원뿐만 아니라 분위기라는 심리적 요소를 포함한다. 신성진(2006)은 훈련지원을 기업과 그 구성원의 목표달성에 필요한 구성원들의 능력개발을 위하여 조직구성원의 학습을 지원하고, 조직의 성과향상에 활용할 수 있는 조직의 시스템, 제도, 분위기 등에 대한 조직구성원의 인식이라고 정의하였다. 또한 황영훈(2012)은 훈련지원을 조직이 직원의 학습에 대하여 체계적인 형태의 학습 시스템이나 완성된 일련의 교육 프로그램을 제공하는 총체적인 물리적·심리적 지원을 의미한다고 하였다. 그리고 조세형(2011)은 훈련지원을 조직과 구성원의 목표달성과 성과향상을 위해 구성원의 성장과 능력개발에 필요한 학습을 지원해주는 환경에 대한 구성원의 인식으로 정의하였다. 이상의 선행연구를 토대로 이 연구에서는 훈련지원을 조직에서 개인의 훈련목표 달성에 필요한 능력을 개발하기 위해 제공하는 시스템, 제도, 분위기 등에 대한 개인의 인식으로 정의하였다.

훈련지원의 측정은 연구자마다 어디에 초점을 두고 구성요인을 설정하는가에 따라 다양하게 제시되고 있으며, 국외 연구를 중심으로 대표적인 도구를 살펴보면 다음과 같다.

Rouiller와 Goldstein(1993)은 전이풍토(transfer climate)의 하위요인을 구명하기 위해 기업체 관리자를 대상으로 중요사건 기법과 포커스 그룹 인터뷰를 실시하고, 이를 토대로 전이풍토의 하위요인을 상황적 단서(situational clues)와 결과(consequences)의 범주로 구분하였으며, 각각의 범주를 네 가지의 하위요인으로 구성하였다. 그들은 상황적 단서의 하위요인으로 목표 단서, 사회적 단서, 과업 단서, 자기통제 단서를 설정하였고, 결과의 하위요인으로서는 긍정적 피드백, 부정적 피드백, 처벌, 피드백 부재를 설정하였다.

이후 Holton 외(1997)는 전이풍토 측정도구의 타당화 연구를 통해 전이풍토의 하위요인을 제시하였다. 그들은 Rouiller와 Goldstein(1993) 등의 선행연구와 인터뷰를 토대로 상사, 동료 및 과업, 개인 차원의 전이풍토를 측정하기 위한 도구를 개발하였다. 해당 연구에서는 전이풍토의 하위요인으로 상사의 지원, 활용기회, 동료의 지원, 상사의 제재, 개인의 긍정적 결과, 개인의 부정적 결과, 새로운 변화에 대한 조직의 저항의 일곱 가지 차원을 제시하였다.

Tracy와 Tews(2005)는 일터학습의 효과성에 영향을 미치는 훈련지원 풍토를 유형화한 GTCS(General Training Climate Scale)를 개발하였다. 그들은 훈련풍토에 대한 선행연구에 대한 고찰과 심층 인터뷰를 토대로 훈련지원 풍토를 경영진 지원(managerial support), 직무 지원(job support), 조직 지원(organizational support)으로 유형화하였다. 이 때, 경영진 지원은 경영진이 부하직원의 개인개발 및 전문성 신장의 가치를 일깨워주고, 이러한 활동에 참여할 수 있도록 지원하며 격려하는 것에 대한 구성원의 인식을 의미하고, 직무 지원은 조직에서 제공하는 직무가 지속적인 학습을 촉진하고, 새로운 지식과 기술의 활용 기회를 제공할 수 있도록 설계되었는지에 대한 구성원의 인식을 의미하며, 조직 지원은 조직에서 교육훈련을 통해 습득한 지식과 기술을 활용하고 적용할 수 있도록 시스템적으로 보상하는 것에 대한 구성원의 인식을 의미한다.

나) 훈련지원과 체계적 현장직무 교육훈련 활동의 관계

기존의 선행연구에서는 조직의 학습과 변화를 유도하기 위한 방안으로 훈련지원의 중요성을 끊임없이 제기하여왔다. Lee 외(2004)는 조직의 문화와 인센티브 제도와 같은 상황적 요인들이 일터학습에 영향을 미친다는 점을 구명하였다. 그들의 연구에 의하면 긍정적인 조직 지원은 혁신을 장려하고 실패를 인정하며 역량개발에 따른 보상을 통해 개인의 일터학습에 영향을 미친다. 이와 유사하게 Skule(2004)은 일터학습에 영향을 미치는 훈련지원 환경으로

능숙함에 대한 보상(rewarding of proficiency)을 강조하였다. 그가 수행한 연구에서 능숙함에 대한 보상과 일터학습 간의 관계를 확인하기 위해 회귀분석을 실시한 결과 능숙함에 대한 보상은 일터학습에 정적인 영향($\beta=0.036$, $p<0.05$)을 미치는 것으로 나타났다. 또한, Russ-Eft(2002)는 상사의 지원이 조직구성원의 훈련을 장려하고 훈련활동과 관련된 정보를 제공하며 훈련을 위해 업무 일정을 조정하는 등의 활동을 통해 개인의 일터학습에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 최근에 Choi와 Jacobs(2011)가 국내 은행에 근무하는 203명을 대상으로 수행한 연구에서는 훈련지원 환경(경영진 지원, 직무 지원, 조직 지원)과 형식적 OJT 간의 정적인 상관관계($r=0.19\sim0.26$, $p<0.05$)가 있는 것으로 나타났으며, 구조방정식 분석 결과 훈련지원 환경은 형식적 OJT에 정적인 영향($\beta=0.383$, $p<0.01$)을 미치는 것으로 나타났다.

국내 연구에서 유정만(2007)이 국내 대기업에 근무하는 3년 이내의 근로자 153명을 대상으로 수행한 연구에서는 조직의 학습지원이 OJT 활성화 수준에 정적인 영향($\beta=0.343$, $p<0.01$)을 미치는 것으로 나타났으며, 김지영과 장원섭(2010)이 기업의 대졸 초기 경력자 1268명을 대상으로 수행한 연구에서는 HLM 분석결과 조직의 학습지원이 개인의 형식 학습 참여수준에 정적인 영향($\gamma=0.272$, $p<0.01$)을 미치는 것으로 나타났다. 또한 박윤희와 최우재(2011)가 국내 중소기업 근로자 497명을 대상으로 수행한 연구에서는 훈련지원 환경과 개인의 일터학습 참여수준 간의 정적인 상관관계($r=0.17$, $p<0.01$)가 있는 것으로 나타났으며, 구조방정식분석 결과 훈련지원 환경은 일터학습 참여수준에 정적인 영향($\beta=0.96$, $p<0.05$)을 미치는 것으로 나타났다. 박한규와 이찬(2011)이 체계적 현장훈련 지원 사업에 참여한 중소기업 근로자 101명을 대상으로 수행한 연구에서는 경영진의 지원과 S-OJT 실시 수준 간의 정적인 상관관계($r=0.493$, $p<0.01$)가 있는 것으로 나타났다.

다. 조직 특성

조직은 크게 구조적 요소와 사회적 체계로 구성되어 있으며, 이들 간의 상호작용에 의해 형성된다. 이 때 구조적 요소는 공식적인 형태를 지니는 조직 규모, 업종, 구조 등을 의미하며, 사회적 체계는 눈에 보이는 실체가 아니지만 조직구성원들의 행동에 중요한 영향을 미치는 역할, 규범, 문화 등을 의미한다(Muchinsky, 2012). 이 연구에서는 S-OJT에 대한 이론적 연구와 실증적 연구에 대한 탐색을 통해 S-OJT 활동에 영향을 미치는 조직 특성 변인으로 조직구조의 공식화와 실책관리 풍토를 제시하였다.

먼저 그동안 S-OJT 및 일터학습과 관련된 선행연구에서 훈련생의 학습에 영향을 미치는 조직구조 특성으로는 공식화(이민욱, 나승일; 2008; 장용선, 2006; 정성희, 박민수, 2007)가 제시되었다. 조직구성원의 역할, 권한구조, 절차 등이 표준화되어 있을수록 훈련 프로세스를 보다 구조화, 체계화하기 용이하기 때문에 S-OJT의 효과성이 높아질 수 있다.

다음으로 S-OJT 및 일터학습에 영향을 미치는 사회적 체계로는 실책관리 풍토(김태홍, 한태영, 2009; Keith & Frese, 2005; Rybowski et al., 1999)가 제시되었다. 일터에서 새로운 것을 학습하고 시도할수록 오류와 실패의 가능성은 더 높아진다. 이러한 오류와 실패는 그에 따른 책임을 수반하고, 책임에 부담을 느끼는 조직 구성원들은 변화의 필요성을 인식하더라도 새로운 것을 시도하지 않으려 할 수 있다. 따라서 실책을 수용하는 조직의 풍토 없이 학습만 강조하는 것은 실행력이 없는 학습을 강조하는 결과를 초래한다(김태홍, 한태영, 2009). 특히 S-OJT는 학습자가 훈련가로부터 단지 절차적인 지식만을 전달받는 것이 아니라 학습자 주도적으로 일어나는 성찰적 상호작용을 통해 업무와 관련된 노하우를 익혀나간다는 점에서 무형식학습의 특징을 가지고 있다. 따라서 시행착오를 통해 얻을 수 있는 성찰적 경험을 중요시 하는 조직의 풍토는 S-OJT에 참가한 훈련생의 역할 수행을 더욱 강화할 수 있다.

1) 조직구조의 공식화

가) 조직구조 공식화의 개념 및 측정

조직을 구분하는 특성으로는 사회·문화적 특성, 기술적 특성, 환경적 특성, 경영자의 이념적 특성 등 여러 가지가 있다(정범구, 오원혜, 2002). Campbell 외(1974)는 이러한 조직 특성을 구체화하여 규모, 감독의 폭, 수평조직, 수직조직 등 유형적 특성을 지칭하는 구조적 특성이라는 개념을 제안하고 조직구조라고 명명하였다. 이후 많은 학자들이 조직구조의 특성에 대해 정의하기 시작하였는데, Blackburn(1982)은 조직구조를 작업 단위(unit) 사이의 관계 혹은 패턴을 나타내는 개념이라 하였고, Hage(1965)는 적응성, 생산, 효율성, 직무만족 등의 조직목적을 달성하기 위한 조직수단이라고 하였다. 즉, 조직구조란 조직 내 개인과 조직, 업무 단위들 간의 관계를 설명하는 특성으로 조직 내 권위, 규칙, 지위, 문화 등의 요소가 조직구성원에 어떻게 배분되는지를 설명하는 개념이다.

조직구조의 정의와 함께 많은 학자들이 조직구조를 설명하는 특성에 대해 제시하였다. 조직구조의 특성으로는 계층제의 수, 통솔의 범위, 전문화, 공식화, 집권화, 의사소통의 개방성 등 다양한 차원에서 제시되어 정확한 수나 범위를 결정하기 어렵다. 그러나 일반적으로 많은 학자들이 전문화, 공식화, 집권화를 조직구조의 공통적 차원으로 제시하고 있다(유종해, 안희남, 1996; 장용선, 2006). 하지만 조직구조와 조직 내 지식활동 간의 관계를 연구한 정성희와 박민수(2007)의 연구에서는 조직구성원 간의 업무에 필요한 정보와 지식이 공유되고 전달되기 위해서는 많은 조직구조의 차원 중 공식화가 중요하다고 제시하였으며, 이민욱과 나승일(2008)의 연구에서는 공식화가 학습조직의 형성에 주요한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 밖에도 장용선(2006)의 연구에서는 공식화가 금융기업의 지식활동에 영향을 주지만 집권화는 유의한 영향을 주지 않는다고 제시하였다. 따라서 조직 내 학습활동에 영향을 주는 주요한 조직구조의 특성으로 공식화를 제시할 수 있다.

공식화는 조직 내 활동이 표준화되어 있는 정도를 의미하는데(유종해, 안희남, 1996), 구체적으로는 역할의 공식화, 권한구조의 공식화, 절차의 공식화로 구분된다. 역할의 공식화란 조직에서 직위가 구체적으로 정의되고 문서화된 직무기술서가 존재하는 것을 의미하고, 권한구조의 공식화란 권한계층이 문서를 통해 공식화되어 있는 것을 의미하며(Hall, Johnson, & Haas, 1967), 절차의 공식화란 조직 내 모든 직무에 대한 의사결정, 정보전달, 업무 수행 등의 절차와 규정이 표준화되어 있는 것을 의미한다(장용선, 2006). 이러한 조직구조의 공식화는 구성원들이 일정한 방향으로 행동양식을 규정하여 안정된 성과를 도출할 수 있도록 하며, 업무의 책임을 명확히 할 수 있다.

한편, 조직구조 공식화의 측정은 조직구조의 특성을 제시하는 방법에 따라 달라지는데, 이 연구에서는 국내 기업의 지식 및 학습활동에 대한 연구에서의 측정방법을 살펴보았다. 국내 기업의 지식활동과 조직구조의 특성 간의 관계에 대한 정성희와 박민수(2007)의 연구에서는 공식화를 직무기술서를 기준으로 일을 수행하는지의 여부, 회사의 장·단기 계획에 대한 문서화 여부, 업무 협조 시 문서 활용 여부, 경영관리 원칙의 중요성, 연락 및 지시사항 등의 문서화 여부로 구성하여 측정하였다. 이장우와 장수덕(1999)은 한국 벤처기업의 성공요인을 분석하기 위한 연구에서 조직특성 중 조직구조와 관련하여 공식화 측정도구를 개발하였다. 공식화 측정도구는 Hage(1965)와 Miller(1988)의 연구를 활용하여 조직 내에서 표준화된 규칙이나 절차가 있는지의 여부, 규칙이나 절차가 얼마나 문서화되어 있는지의 여부로 구성하여 측정하였다.

나) 조직구조의 공식화와 체계적 현장직무 교육훈련 활동의 관계

조직구조의 공식화와 S-OJT 활동 간의 직접적인 관계를 제시한 연구는 많지 않지만 조직구조의 공식화가 조직 내 구성원간의 지식공유 활동, 일터학습 등에 정적인 영향을 미친다는 선행연구(이민욱, 나승일, 2008; 장용선, 2006; 정성희, 박민수, 2004)의 결과를 통해 볼 때 조직구조의 공식화가 S-OJT 활동에 정적인 영향을 미칠 수 있다는 점을 예상해볼 수 있다.

구체적으로 살펴보면, 조직구조 특성과 지식활동의 관계를 연구한 정성희와 박민수(2004)의 연구에서는 조직구성원 간의 지식획득 프로세스에 공식화($\beta=0.158$, $p<0.001$)가 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 개인 간, 조직 간 상호작용을 통해 지식을 획득하고 학습하는 데 있어 조직 내 공식화 정도가 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 금융업에 종사하는 근로자의 지식활동과 조직구조 지각, 임파워먼트, 통제위치가 지식활동에 미치는 영향을 분석한 장용선(2006)의 연구에서는 규칙이 지식활용에 정적인 영향($\beta=0.115$, $p<0.01$)을 미치는 것으로 나타났다. 이 밖에 이민욱과 나승일(2008)은 중소기업의 조직구조 특성이 학습조직 활동에 미치는 영향에 대한 연구에서 공식화($\beta=0.309$, $p<0.01$)가 학습조직 활동에 정적인 영향을 미친다고 보고하였다. 이러한 결과는 조직구성원들이 현업에서 학습하는 활동에 조직구조의 특성이 영향을 줄 수 있음을 시사한다. 즉, 이민욱과 나승일(2008)은 공식화가 높은 조직일수록 근무환경이나 여건이 상대적으로 안정적이고, 표준화된 업무처리 절차가 구체적으로 명시되어 업무를 수행하면서 체계적인 학습이 가능하다고 하였다.

2) 실책관리 풍토

가) 실책관리 풍토의 개념 및 측정

인지심리학 측면에서의 실책(error)은 일련의 정신적, 육체적 활동이 의도된 성과를 달성하지 못한 경우를 포괄하는 개념으로(Reason, 1990), 주의 결핍(slips), 기억 망각(lapses), 실수(mistake) 등의 세 가지 형태로 제시된다.

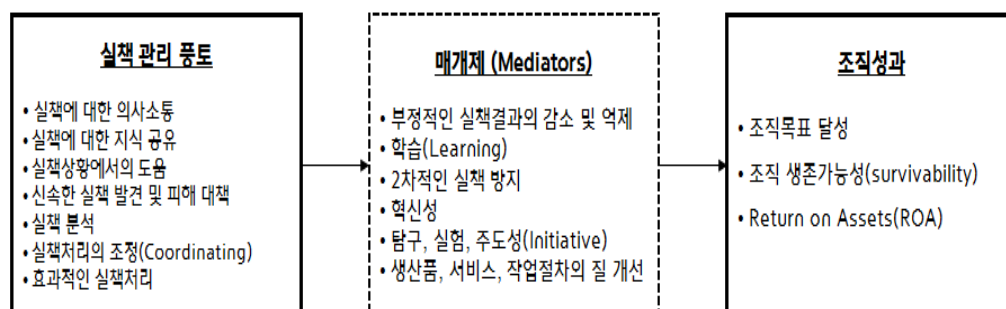
이러한 실책은 전통적으로 시간의 손실, 결함이 존재하는 제품의 산출, 조직구성원의 사기저하 등과 같은 부정적인 결과를 초래한다고 인식되어 왔으며, 더욱이 조직에서 발생하는 실책으로 인해 발생하는 부정적인 결과들이 실책의 긍정적인 효과에 비해 상대적으로

단기간 내에 발생하며, 가시적으로 관찰 가능하다는 점으로 인해 상대적으로 더 많은 관심을 받아왔다(Meijman & Mulder, 1998; Reason, 1990; Rybowskiak et al., 1999).

그러나 최근 들어서는 장기적인 관점에서 실책을 효과적으로 관리할 경우 실책을 통한 학습을 촉진할 수 있으며, 보다 실험적이고 혁신적인 시도를 유도함으로써 조직의 성과 향상에 이바지할 수 있다는 점에서 조직에서 발생하는 실책에 대한 효과적인 관리방안에 대한 관심이 높아지고 있는 추세이다(Heimbeck, Frese, Sonnentag & Keith, 2003; Keith & Frese, 2005; Van Dyck, Frese, Baer & Sonnentag, 2005).

특히 실책관리는 조직구성원 간의 개방적 의사소통과 상호협력이 요구된다는 점에서 개인 수준에서 이루어지는 것보다는 조직 수준에서 이루어지는 것이 효과적이며, 이에 따라 실책관리를 조직문화 또는 풍토의 형태로 전환해야 한다는 주장이 제기되고 있다(Van Dyck et al., 2005). 이 때 실책관리 풍토(error management climate)는 조직 내 구성원들이 업무를 수행하는 과정에서 발생하는 오류나 실수에 대해 서로 의사소통하고, 실책에 대한 정보를 공유하며, 다른 구성원들이 실책을 하고 있는 상황에서 서로 도움을 주어 신속하게 문제를 해결하고자 하는 조직의 분위기로 정의될 수 있다.

한편, Van Dyck 외(2005)는 이러한 실책관리 풍토가 잠재적으로 재무적 · 비재무적인 조직성과에 영향을 미칠 수 있다는 가정에 기초하여 [그림 II-4]와 같은 개념적 모형을 제시하였다. 그들이 제시한 모형에 의하면 실책관리 풍토가 높은 조직의 구성원은 학습, 혁신성, 탐구 및 실험 등의 실책개선 활동에 적극적으로 참여하며, 이를 통해 조직목표 달성, 생존가능성, ROA(Return On Assets) 등과 같은 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다.



[그림 II-4] 실책관리 풍토의 잠재적인 영향

자료: Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), p. 1230.

실책관리 풍토를 측정하려는 시도는 네덜란드의 학자 Rybowskiak, Garst, Frese와 Batinic(1999)의 연구에서 처음 시작되었다. 그들은 당시 직업심리학 분야에서 중요한 이슈로 떠오르던 실책 지향성(error orientation)이 조직의 학습을 촉진하고, 더 나아가 성과를 향상시킬 수 있다고 주장하였다. 이에 그들은 선행연구 고찰을 통해 실책 지향성의 개념 및 하위 영역을 정립하고, 독일에 거주하고 있는 기업체 근로자를 대상으로 설문조사 및 요인분석을 실시하여 실책 능력, 실책을 통한 학습, 실책 감수, 실책 부담, 실책 기대, 실책 방지, 실책에 대한 의사소통, 사고 및 분석 등의 여덟 가지 하위요인으로 구성된 측정도구를 개발하였다. 이후 그들은 영국과 독일에 거주하는 대학생들을 대상으로 후속연구를 진행하였고, 설문조사 및 요인분석을 통해 측정도구를 확정하였다.

Van Dyck 외(2005)는 문화의 개념을 활용하여 조직 수준에서의 실책관리를 제안하며, 실책관리 문화(Error Management Culture)를 측정하기 위한 도구를 개발하였다. 그들은 실책관리 문화를 조직 내 구성원들이 오류나 실수에 대해 개방적이고, 이를 허용해주며, 서로 오류나 실수에 대한 정보를 분석하고자 하는 조직의 행동이라고 정의하고, Rybowskiak 외(1999)가 개발한 EOQ(Error Orientation Questionnaire)의 문항을 토대로 설문조사 및 심층 인터뷰를 통해 단일요인으로 구성된 측정 도구를 개발하였다. 기업체 관리자를 대상으로 이루어진 심층 인터뷰에서는 중요사건기법을 활용하여 조직에서 일어나는 실책관리 및 회피와 관련된 행동을 추출하여 측정문항을 개발하였다. 한편, 국내 연구에서 김태홍과 한태영(2009)은 팀 내 개인의 행동과 성과를 결정하는 요소로 실책관리 풍토의 개념을 제시하였다. 그들은 기존에 Van Dyck 외(2005)가 개발한 EMCQ(Error Management Culture Questionnaire)를 국내 상황에 맞게 수정 및 번안하여 팀 수준의 풍토를 측정하는 도구를 구안하였다.

나) 실책관리 풍토와 체계적 현장직무 교육훈련 활동의 관계

일찍이 실책관리는 성인 학습이론 및 관련 연구에서 조직구성원이 지식과 기술을 학습하고, 수행할 수 있도록 유도하는 변인으로 제시되어 왔다.

Bandura(1986)의 사회인지 이론(Social Cognition Theory)에 의하면 개인은 자신의 행동에서의 실패경험을 통해 자신에 대한 인식을 높여 학습과 수행을 촉진한다. 즉, 개인의 노력에 의해 간헐적인 실패를 극복하게 되면 오히려 자기 동기화된 지속성이 강화되고, 지속적인 노력으로 어려운 장애를 극복했다는 경험을 갖게 되어 학습의 성과를 높일 수 있다.

또한, Rybowski 외(1999)는 조직이 평상시 실책을 어떻게 다루는지에 따라 조직학습의 양이 결정될 수 있다고 주장하며 조직의 실책 지향성이 조직구성원의 학습 및 수행에 영향을 미치는 조직 변수로서 중요하게 인식되어야 함을 강조하였다.

Keith와 Frese(2005)는 실책관리 교육의 효과성에 대한 선행연구를 종합한 메타분석 연구를 실시하였다. 이 연구에서는 조직에서 다양한 형태로 이루어지는 실책관리 교육이 교육 참가자의 지식, 기술 등의 습득에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 실책관리 교육은 학습한 내용의 전이(transfer), 특히 학습장면과 다른 상황에 적용하고 대처하는 행동에 더욱 효과적인 것으로 나타났다. 국내에서 김태홍과 한태영(2009)이 국내 35개 기업의 70개 팀 리더와 295명의 팀원을 대상으로 수행한 연구에서는 실책관리 풍토와 지속적 학습활동 간의 정적인 상관관계($r=0.340$, $p<0.01$)가 있는 것으로 나타났으며, HLM 분석결과 조직의 실책관리 풍토가 구성원의 지속적 학습활동에 정적인 영향($\gamma=0.390$, $p<0.01$)을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 내용을 토대로 S-OJT 활동과 조직 수준 변인 간의 관계를 구명한 선행연구를 종합하여 제시하면 다음의 <표 II-16>과 같다.

<표 II-16> S-OJT 활동과 조직 수준 변인 간의 관계 선행연구 종합

구분	관계	선행연구
훈련가 특성	훈련가 전문성 → S-OJT 활동	유정만, 2007; 박규원, 2010; 백지연, 최영준, 이지민, 2011; 조세형, 윤석천, 2010,
	훈련가 헌신 → S-OJT 활동	옥도경, 2012; 조홍식, 2013; Park, 2005
	훈련 보상 기대 → S-OJT 활동	이수호, 한태영, 2008; 조세형, 윤석천, 2010
훈련환경 특성	체계적 훈련환경 → S-OJT 활동	유정만, 2007; 이찬, 최영준, 백지연, 2013
	훈련지원 → S-OJT 활동	김지영, 장원섭, 2010; 박윤희, 최우재, 2011; 박한규, 이찬, 2011; 유정만, 2007; Choi & Jacobs, 2011; Lee et al., 2004; Russ-Eft, 2002; Skule, 2004
조직 특성	조직구조의 공식화 → S-OJT 활동	이민욱, 이승일, 2008; 장용선, 2006; 정성희, 박민수, 2004
	실책관리 풍토 → S-OJT 활동	김태홍, 한태영, 2009; Keith & Frese, 2005; Rybowski et al., 1999

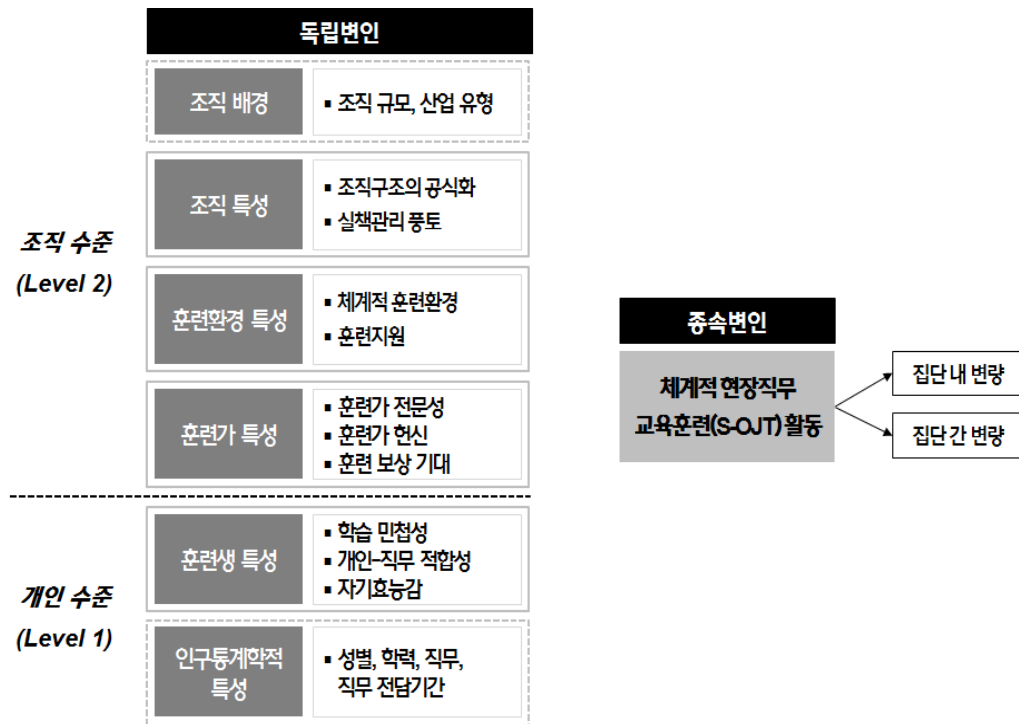
III. 연구방법

1. 연구모형

이 연구의 목적은 우리나라 중소기업 근로자의 S-OJT 활동과 개인 수준 및 조직 수준 변인 간의 위계적 관계를 구명하는 데 있었다. 연구의 종속변인은 S-OJT 활동이며, 독립 변인은 훈련생 특성, 훈련가 특성, 훈련환경 특성 및 조직 특성이다. 훈련생 특성은 학습 민첩성, 개인-직무 적합성, 자기효능감으로 구성된다. 또한, 훈련가 특성은 훈련가 전문성, 훈련가 헌신, 훈련 보상 기대로 구성되고, 훈련환경 특성은 체계적 훈련환경과 훈련지원으로 구성되며, 조직 특성은 조직구조의 공식화와 실책관리 풍토로 구성된다. 이 때 훈련생 특성은 개인별로 고유한 값을 갖는 자료로 분석하는 반면, 조직 수준 변인에 해당하는 훈련가 특성, 훈련환경 특성 및 조직 특성 변인은 조직별로 하나의 값을 갖는 자료로 분석한다.

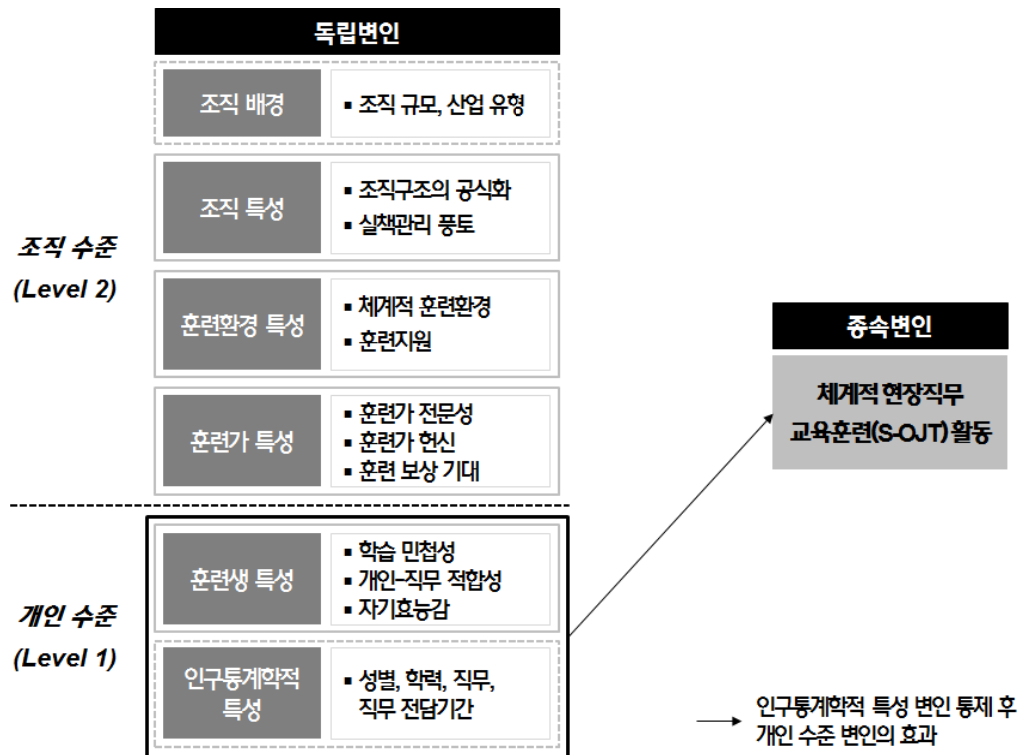
이 연구에서는 개인 수준과 조직 수준의 위계적 구조로 이루어진 변인 간의 관계 분석을 위해 위계적 선형모형(Hierarchical Linear Modeling)분석의 기초 모형(null model), 중간 모형(mean model), 연구 모형(explanatory model)을 순차적으로 설정하였다.

먼저 기초 모형(null model)은 집단 내 모형과 집단 간 모형에 독립변인을 투입하지 않고, 종속변인인 S-OJT 활동과 집단 구분만 있는 최소 모형에 해당한다. 이를 통해 S-OJT 활동에 대한 개인 및 조직 수준의 변량을 분할하고 집단 간 상관계수(Intra-class Correlation Coefficient: ICC)를 도출함으로써 S-OJT 활동이 조직에 따라 차이가 있는지를 구명하였다([그림 III-1] 참조).



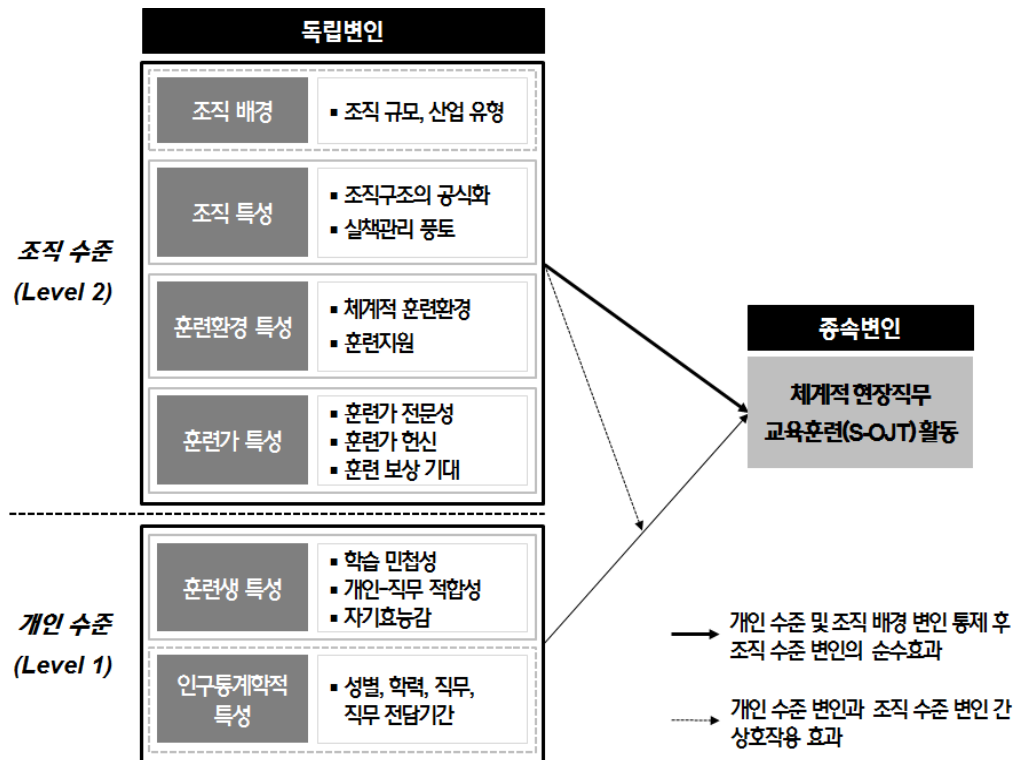
[그림 III-1] 중소기업 근로자의 S-OJT 활동에 대한 개인 및 조직 수준의 변량 분할을 위한 HLM 기초모형

다음으로 중간 모형(mean model)은 S-OJT 활동에 대한 개인 수준 변인의 효과를 구명하기 위한 것으로, 인구통계학적 특성 변인(성별, 학력, 직무, 직무 전담기간)을 통제한 후 훈련생 특성 변인인 학습 민첩성, 개인-직무 적합성, 자기효능감 변인을 투입하여 설명변량을 산출하는 모형에 해당한다([그림 III-2] 참조).



[그림 III-2] 중소기업 근로자의 S-OJT 활동에 대한 개인 수준 변인의 효과분석을 위한 HLM 중간모형

연구 모형(explanatory model)은 S-OJT 활동에 대한 조직 수준 변인의 순수 효과를 구명하고, S-OJT 활동에 대한 개인 및 조직 수준 변인의 상호작용 효과를 구명하기 위한 것으로, 집단 내 모형에 인구통계학적 특성 변인(성별, 학력, 직무, 직무 전담기간)과 훈련생 특성 변인(학습 민첩성, 개인-직무 적합성, 자기효능감)을 투입하고, 집단 간 모형에는 조직 배경 변인을 통제한 후 훈련가 특성 변인(훈련가 전문성, 훈련가 헌신, 훈련 보상 기대), 훈련환경 특성 변인(체계적 훈련환경, 훈련자원), 조직 특성 변인(조직구조의 공식화, 실책 관리 풍토)을 투입한 모형이다([그림 III-3] 참조).



[그림 III-3] 중소기업 근로자의 S-OJT에 대한 조직 수준 변인의 효과 및 상호작용 효과 분석을 위한 HLM 연구모형

2. 연구대상

이 연구의 모집단은 중소기업에서 이루어지는 S-OJT 활동에 참여한 훈련생 전체이다. 그러나 현실적으로 중소기업에서 실시하고 있는 S-OJT 활동에 대한 구체적인 통계자료가 없을 뿐만 아니라 정확한 조사가 불가능하다. 따라서 이 연구에서는 정확한 모집단의 규모를 파악하기 위해 목표 모집단(target population)을 설정하였다.

이 연구의 목표 모집단은 고용노동부에서 주관하고, 한국산업인력공단에서 관리 및 지원하는 ‘2013년 체계적 현장훈련(S-OJT) 지원 사업’에 참여한 기업으로 한정하였다. 또한, 해당 사업에 연속해서 참여한 기업일수록 근로자들이 좋은 여건 속에서 S-OJT 활동을 할 수 있는 기회

가 많이 주어질 것이라는 점을 고려하여 해당 사업에 참여한 기업 중에서 2년 이상 연속해서 사업에 참여하고 있는 중소기업의 근로자로 목표 모집단을 제한하였다. 해당 사업은 중소기업이 작업장 내 체계적 현장훈련을 통해 업무 관련 지식을 습득할 수 있도록 훈련가 양성, 훈련 프로그램 개발 등의 훈련 인프라 구축을 지원함으로써 중소기업의 지속 가능한 성장과 경쟁력 확보에 기여하는 것을 목적으로 하고 있으며, 사업의 지원대상은 상시 근로자 수가 제조업 기준 500명 이하, 광업·건설업·운수업 기준 300명 이하, 도매 및 소매업 기준 200명 이하인 중소기업이다. 사업 참여 기업에 대한 지원 항목으로는 교육훈련 담당자 및 S-OJT 훈련가 양성을 위한 교육 제공, 업무분석 및 모듈개발 비용 지원, 훈련실시 및 평가비용 지원, 외부 전문가 자문 등이 포함된다. S-OJT 훈련가 양성 교육은 참여 기업에서 선발된 S-OJT 훈련가를 대상으로 권역별로 지정된 장소에서 집합 교육의 형태로 이루어지며, S-OJT의 개념 및 프로세스 이해, 업무분석 및 모듈개발 기법, 코칭 및 피드백 기술 등의 교육내용을 토대로 총 21시간에 걸쳐 진행된다.

한편, 해당 사업에 참여한 중소기업의 S-OJT 훈련생에 대해서는 현재까지 공식적인 통계자료가 보고되지 않았기 때문에 정확하게 알 수는 없지만, 참여기업의 수, 기업 당 훈련가 수, 훈련가 1인당 담당 훈련생 수 등을 고려하여 대략적인 목표 모집단의 규모를 추정해볼 수 있다. 먼저 2013년 진행된 사업에 참여한 기업은 총 353개 기업으로, 이 중에서 2년 이상 연속해서 사업에 참여하고 있는 기업은 203개 기업이다. 2011년 한국산업인력공단에서 조사한 기업 당 훈련가 수가 평균 1.1명이고, 훈련가 1인당 담당 훈련생 수가 평균 5.7명임을 감안해볼 때, 약 1,273명의 중소기업 근로자가 사업에 참여한 것으로 추정된다(참여기업 수 203개 \times 기업 당 훈련가 수 1.1명 \times 훈련가 1인당 훈련생 수 5.7명 = 1,273명).

이 연구에서는 표본크기를 선정하기 위해 자료분석 방법, 모집단을 대표할 수 있는 표본 크기 계산공식, 질문지 회수율 및 유효 응답율 등을 고려하였다. 먼저 이 연구의 분석방법으로 사용하고자 하는 위계적 선형모형 분석에서는 추정과 표준오차의 정확성을 위해 상위 수준 분석대상의 표본 수를 고려하여야 하며, 일반적으로 최소 30개 이상의 기업체에서 각 조직별로 최소 3명 이상의 자료를 확보하는 것이 바람직하다(Klein & Kozlowski, 2000). 그러나 모집단을 대표할 수 있는 표본크기를 동시에 충족하기 위해서는 보다 많은 기업체에서 자료를 확보할 필요가 있다. 이 연구에서 추정된 목표 모집단 크기가 1,273명이므로 모집단을 대표할 수 있는 표본크기는 296명 이상이며(Krejcie & Morgan, 1970), 해당 사업에 참여한 기업 당 훈련생 수가 6.3명(기업 당 훈련가 수 1.1명 \times 훈련가 1인당 훈련생 수 5.7명

= 6.3명)임을 감안할 때 모집단을 대표할 수 있는 표본크기를 확보하기 위해서는 최소 47개 이상의 기업체에서 자료를 확보할 필요가 있다. 또한, 질문지의 회수율, 불성실 응답, 이상치 제거 등의 응답의 적절성에 따른 사례 삭제를 고려해보면 적정 표본크기보다 더 큰 수의 표본을 선정할 필요가 있으므로, 이 연구에서는 80개 기업을 대상으로 표집을 실시하였다. 표본의 선정을 위해서는 해당 사업에 참여한 203개 기업에 일련번호를 부여하고, SPSS 21.0 통계패키지를 활용하여 80개 기업을 무선표집(random sampling)하는 방식을 취하였다.

한편, 이 연구에서는 해당 사업에 참여한 훈련가와 해당 훈련가에게 교육훈련을 제공받은 훈련생을 짝지어서 표집을 실시하였다. 해당 사업에 참여한 기업의 훈련가 1인당 훈련생 수를 감안할 때, 훈련생과 훈련가의 비율이 1:5 정도로 표집이 이루어지면 대상에 의한 편의를 제거할 수 있다고 판단할 수 있다. 이에 따라 표집대상 기업의 협력자에게 가급적 이러한 비율을 맞춰서 응답자를 선정해줄 것을 요청하였다. 따라서 이 연구에서는 2013년 체계적 현장훈련(S-OJT) 지원 사업에 참여한 80개 기업의 훈련가 80명과 훈련생 400명을 대상으로 설문지를 배포하였다.

3. 조사도구

이 연구에서는 연구목적을 달성하기 위한 조사도구로 설문지를 사용하였다. 설문지는 크게 S-OJT 활동, 인구통계학적 특성, 훈련생 특성, 훈련가 특성, 훈련환경 특성, 조직 특성으로 구분된다.

인구통계학적 특성의 경우 훈련생을 대상으로 성별, 학력, 직무, 직무 전담기간을 측정하는 도구로 구성되며, 훈련생 특성의 경우 훈련생을 대상으로 일반적 특성, 학습 민첩성, 개인-직무 적합성, 자기효능감을 측정하는 도구로 구성된다. 그리고 훈련가 특성은 훈련생을 대상으로 훈련가 전문성을 측정하는 도구와 훈련가를 대상으로 인구통계학적 특성, 훈련가 헌신, 훈련 보상 기대를 측정하는 도구로 구성된다. 또한, 훈련환경 특성은 훈련생을 대상으로 체계적 훈련환경, 훈련지원을 측정하는 도구로 구성되며, 조직 특성은 훈련생을 대상으로 조직구조의 공식화, 실책관리 풍토를 측정하는 도구와 훈련가를 대상으로 산업 유형을 측정하는 도구로 구성된다. 이 연구에서 사용된 변인별 하위요인, 문항번호, 문항 수, 측정 대상은 다음의 <표 III-1>과 같다.

〈표 Ⅲ-1〉 조사도구의 구성

구분				문항번호	문항 수	측정대상
종속 변인	체계적 현장직무 교육훈련 활동		모델링	IX.1~4	12	
			구체적 실습	IX.5~8		
			반성적 성찰	IX.9~12		
독립 변인	개 인 수 준 (Level 1)	인구통계학적 특성		X.1~4	4	훈련생
		훈련생 특성	학습 민첩성	I.1~9	9	
			개인-직무 적합성	요구-공급 적합성	II.1~2	
				수요-능력 적합성	II.3~5	
			자기효능감	III.1~8	8	
	조 직 수 준 (Level 2)	훈련가 특성	훈련가 전문성	직무 전문성	IV.1~3	훈련가
				교육훈련 전문성	IV.4~9	
			훈련가 헌신		I.1~6	
			훈련 보상 기대		II.1~4	
			인구통계학적 특성		III.1~5	
		훈련환경 특성	체계적 훈련환경		V.1~7	훈련생
			훈련지원	경영진 지원	VI.1~3	
				직무 지원	VI.4~6	
				조직 지원	VI.7~9	
		조직 특성	조직구조의 공식화		VII.1~5	
			실책관리 풍토		VIII.1~9	
		조직 배경	산업 유형		III.6	훈련가

가. 체계적 현장직무 교육훈련 활동 측정도구

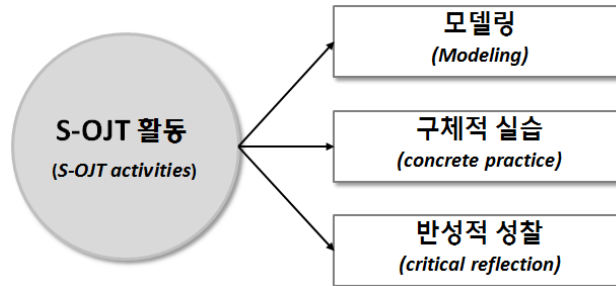
이 연구에서는 S-OJT 활동을 ‘체계적 현장직무 교육훈련에 참가한 훈련생이 사전에 계획된 훈련절차를 통해 과업수행과 관련된 새로운 지식 및 방법을 경험하며, 반성적 사고를 통해 개인의 인지 및 행동을 변화시켜나가는 일련의 과정’으로 정의하였다. 이와 같은 개념을 토대로 다음의 [그림 III-4]와 같이 S-OJT 활동 측정도구를 개발하기 위한 절차를 수립하였다.



[그림 III-4] S-OJT 활동 측정도구의 개발 절차

1) 구인화

일반적인 표준화 검사도구 개발과정에서 구인화의 목적은 검사가 측정하고자 하는 심리구인 개념을 표현하는 하나 또는 그 이상의 행동유형을 파악하여 조작적으로 정의함으로써 이후 구체적인 검사개발의 지표가 되도록 하는 것이다(이순목, 이봉건, 1995). S-OJT 활동에 대한 개념적 구인은 S-OJT 활동에 대한 조작적 정의를 기초로 경험적으로 규명된 S-OJT의 실시단계에 대한 선행연구를 분석함으로써 이루어졌으며, 이를 통해 모델링, 구체적 실습, 반성적 성찰의 세 가지 요인으로 구인하였다([그림 III-5] 참조).



[그림 III-5] S-OJT 활동의 개념적 구인

모델링(modeling)은 훈련생이 훈련가의 시연 행동에 대한 관찰을 통해 훈련과업에 대한 멘탈 모델을 형성하는 과정을 의미하고, 구체적 실습(concrete practice)은 훈련생이 직접 훈련과업을 수행함으로써 업무와 관련된 기억을 강화시키는 과정을 의미하며, 반성적 성찰(critical reflection)은 훈련생이 훈련과업에 대한 자신의 경험을 비판적으로 해석하고, 내면화시키는 과정을 의미한다.

2) 예비문항 작성

선행연구 분석을 토대로 설정된 S-OJT 활동의 하위영역에 대한 예비문항을 작성하기 위하여 S-OJT의 실시단계에 대한 국내외 선행연구(박한규, 이찬, 2011; Brandt et al., 1993; Cho, 2004; Jacobs, 2003; Lawson, 1997; McCord, 1987; Rothwell & Kazanas, 1990)를 참고하여 예비문항을 작성하였다.

예비문항의 작성을 위해서는 하위영역별로 몇 개의 문항을 작성할 것인지가 먼저 논의되어야 하는데 일반적으로 최종 검사에서 하위영역별로 3~15개 정도의 문항을 구성할 것을 권고하고 있으므로(Crocker & Algina, 1986; Walsh & Betz, 1995), 이를 고려하여 하위영역별로 네 개씩의 예비문항을 작성하였다([부록 1] 참조). 다음으로 개발된 문항에 대해 지시문과 응답양식을 결정하였다. 지시문은 응답자가 S-OJT 활동에 대한 정의를 정확하게 알 수 없다는 점을 감안하여 ‘작업현장에서 숙련된 훈련가에 의해 이루어지는 체계적 현장직무 교육훈련과 관련된 내용’이라고 작성하고, 각 문항에 대해 훈련 당시를 회고하여 가장 적절한 응답지에 체크하도록 하였다. 측정도구의 반응양식은 선행연구의 반응양식을 참고하여 ‘전혀 그렇지 않다(1)’, ‘그렇지 않다(2)’, ‘보통이다(3)’, ‘그렇다(4)’, ‘매우 그렇다(5)’의 5점 리커트 척도를 활용하여 평정할 수 있도록 설계하였다.

3) 내용타당도 검토

이 연구에서는 선행연구에서 제시한 S-OJT의 실시단계를 토대로 잠정적으로 S-OJT 활동을 구인하고, 문항(안)을 개발하였으나, 문항 개발을 위해 참고한 대부분의 연구가 국외에서 이루어졌으며, S-OJT 활동을 구성하는 요인 및 문항에 대한 선행연구가 부족하다는 점을 고려하여, 전문가 패널을 통해 내용타당도를 검토 받았다([부록 1] 참조).

전문가 패널의 선정은 조사결과의 신뢰성 확보를 위해 매우 중요한 과정이므로 전문가들의 대표성, 적절성, 전문적 지식과 능력, 참여의 성실성, 적정한 인원 수 등을 고려하여야 한다. 따라서 이 연구에서는 HRD 관련 학계 전문가와 기업체에서 근무하는 현장 전문가의 두 개 집단으로 구분하고, 교육학 박사학위 소지자로서 S-OJT 및 일터학습과 관련된 연구 수행 경험이 있는 학계 전문가 5인과 기업체에서 S-OJT 기획 및 운영 담당자로서 해당 경력 이 3년 이상인 현장 전문가 5인을 전문가 패널로 선정하였다(<표 III-2> 참조). 이러한 기준에 의해 선정된 전문가를 대상으로 개발된 문항이 중소기업에서 이루어지는 S-OJT 활동에 참여한 훈련생이 응답하기에 적합한지, 내용이 이해하기 쉽고 명확한지 등에 대한 검토를 받았다.

<표 III-2> S-OJT 활동 측정도구 개발을 위한 전문가 패널 선정기준 및 선정결과

패널 집단		전문성 조건			
(A) 학계 전문가		<ul style="list-style-type: none"> • 교육학 박사학위 소지자 • S-OJT 및 일터학습과 관련된 연구수행 경험이 있는 자 			
(B) 현장 전문가		<ul style="list-style-type: none"> • S-OJT 지원 사업 기획 및 운영 담당자 • 기업체에서 S-OJT 기획 및 운영 경력 이 3년 이상 인자 			
구분	소속	직위	성명	비고	
A	1 국가평생교육진흥원	연구원	오 〇 〇	교육학 박사(HRD)	
	2 단국대학교	교수	전 〇 〇	교육학 박사(HRD)	
	3 서울대학교	수석연구원	이 〇 〇	교육학 박사(HRD)	
	4 서울대학교	연구원	문 〇 〇	교육학 박사(성인교육)	
	5 이화여자대학교	교수	백 〇 〇	교육학 박사(HRD)	
B	6 두하우컨설팅	부사장	전 〇 〇	기업체 S-OJT 프로그램 기획	
	7 포스코	차장	홍 〇 〇	사내 S-OJT 프로그램 기획 및 운영	
	8 한국산업인력공단	과장	조 〇 〇	S-OJT 지원 사업 기획 및 운영	
	9 한국표준협회	과장	서 〇 〇	사내 S-OJT 프로그램 기획 및 운영	
	10 현대경제연구원	과장	박 〇 〇	기업체 S-OJT 프로그램 기획	

주) 전문가가 소속된 기관명의 가나다순임

전문가 검토 결과, 응답자의 수준을 고려하여 보다 명확하고 간결하게 문항을 수정할 필요가 있다는 의견과 훈련가의 행동보다는 훈련생의 훈련 활동에 초점을 맞춰 문항을 구성할 필요가 있다는 의견이 도출되었다. 세부적으로는 모델링 요인에서 훈련 실시 전에 훈련목표 및 필요성을 숙지하였는지를 측정하는 문항을 추가할 필요가 있다는 의견과 훈련가의 행동을 단순히 관찰만 하는 것이 아니라 기억을 강화하기 위해 훈련가의 행동을 상징적 형태로 부호화하는 과정을 포함시킬 필요가 있다는 의견 등이 도출되었다. 또한, 구체적 실습 요인에서는 훈련생이 실습 활동에 능동적으로 참여했는지를 측정하기 위한 문항을 포함시킬 필요가 있다는 의견과 일부 중의적으로 해석될 수 있는 문항을 구체적으로 수정할 필요가 있다는 의견 등이 도출되었다. 그리고 반성적 성찰 요인에서는 시점을 명확히 제시할 필요가 있다는 의견과 일부 행동의 주체를 명확히 제시할 필요가 있다는 의견 등이 도출되었다([부록 2] 참조). 이러한 전문가 검토 의견을 반영하여 예비문항을 수정하고 예비조사용 최종 문항을 작성하였다. 예비조사용 최종 문항은 S-OJT 활동 3개 하위요인에 대하여 모델링 4문항, 구체적 실습 4문항, 반성적 성찰 4문항의 총 12개 문항으로 구성되었다.

4) 예비조사 및 본조사

이 연구에서는 내용타당도 검정을 통해 개발된 예비문항을 토대로 예비조사를 실시하였다. 예비조사는 체계적 현장훈련(S-OJT) 지원 사업에 참여한 중소기업 근로자 70명을 임의 표집하여 실시하였다. 예비조사에서 나타난 문항 전체의 내적 일치도 계수는 0.904로 매우 높게 나타났으며, 연구에 활용하기에 양호한 것으로 나타났다. 세부 요인별로는 모델링 0.830, 구체적 실습 0.785, 반성적 성찰 0.792로 양호한 것으로 나타났다. 해당 항목 제거 시 신뢰도가 증가 하는 경우는 모든 문항에서 발견되지 않았다. 또한, 문항의 구인타당도를 확보하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인추출 방식으로 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하였고, 요인회전 방식으로는 요인들 간의 상호 독립성을 유지하며 회전 하는 직교회전방식 중 가장 널리 사용되는 베리맥스(varimax)방식을 사용하였다. 분석 결과 세 개의 요인이 추출되었으며, 분산에 대한 누적 설명비율은 66.261%로 나타났다. 다만 다른 문항들의 요인구조가 대체로 적절하였으나, 8번 문항의 경우 다른 요인에 중복되는 것으로 나타나 전문가와의 검토를 통해 문항을 삭제하였다. 따라서 8번 문항을 제외한 11개 문항에 대한 요인분석을 추가로 실시하였다. 분석 결과, 연구자가 설정한

하위개념대로 모델링, 구체적 실습, 반성적 성찰의 3개 요인이 추출되었으며, 요인적재값은 모두 해당 영역에 대하여 0.40 이상의 높은 부하량을 나타냈다. 또한, 분산에 대한 누적 설명비율은 66.767%로 나타났다([부록 5] 참조). 따라서 이 연구에서 S-OJT 활동 측정 도구는 내용 타당도 검정 및 내적 일치도 분석, 요인분석의 결과를 토대로 8번 문항인 『나는 훈련가에게 훈련 과업의 실습 중에 발생한 의문점에 대해 질문을 제기하였다.』를 삭제하여 본조사에서 활용하였다.

한편, 본조사에서는 최종적으로 수정된 11개 문항에 대해 내적 일치도 계수를 산출하여 최종 신뢰도를 검정하였으며, 구인타당도를 검정하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 먼저 내적일치도 계수를 살펴보면 S-OJT 활동 전체적으로 0.911로 양호하게 나타났으며, 구인별 내적일치도 계수 역시 모델링 0.831, 구체적 실습 0.790, 반성적 성찰 0.824로 양호한 것으로 나타났다. 또한, 구인타당도를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시한 결과 모든 문항이 각 구인에 유의한 것으로 나타났다. 구인별 표준화 회귀계수는 모델링 0.707-0.761, 구체적 실습 0.717-0.789, 반성적 성찰 0.712-0.788로 양호한 것으로 나타났다. 모형 적합도 역시 χ^2 를 제외한 대부분의 지수가 적합한 것으로 나타났다. 따라서 S-OJT 활동 측정도구는 신뢰도와 구인타당성을 확보한 것으로 볼 수 있었다(<표 III-3> 참조).

<표 III-3> S-OJT 활동 측정도구의 확인적 요인분석 결과

측정변인	비표준화 계수	표준화 계수	표준오차 (S.E.)	기각률 (C.R.)
모델링				
문항 1	1.000	0.752		
문항 2	0.978	0.761	0.073	13.358**
문항 3	1.020	0.707	0.083	12.336**
문항 4	1.028	0.756	0.078	13.253**
구체적 실습				
문항 5	1.000	0.789		
문항 6	0.948	0.717	0.075	12.599**
문항 7	1.053	0.737	0.081	12.977**
반성적 성찰				
문항 8	1.000	0.788		
문항 9	0.950	0.724	0.074	12.777**
문항 10	0.888	0.712	0.071	12.559**
문항 11	0.967	0.717	0.076	12.655**

주1) 적합도 지수: $\chi^2=100.478(df=41, p=0.000)$, RMSEA=0.068, GFI=0.946, AGFI=0.914, NFI=0.942, RFI=0.922, IFI=0.965, TLI=0.953, CFI=0.965

주2) **p<0.01

나. 훈련생 특성 측정도구

1) 학습 민첩성 측정도구

이 연구에서 학습 민첩성(learning agility)은 개인이 일터에서의 새롭고 낯선 상황에 신속하게 대처하기 위해 학습을 활용하고, 이를 통해 성장하려는 의지를 의미한다(Derue, Ashford & Myers, 2012; Lombardo & Eichinger, 2000). 이 연구에서는 학습 민첩성을 측정하기 위해 Derue 외(2012)가 개발한 도구를 연구자가 중소기업 근로자의 상황에 맞게 수정·변안하여 활용하였다. 해당 도구는 단일영역에 총 9개 문항으로 이루어져 있으며, 응답자의 반응범위는 5점 리커트 척도를 활용하였다.

예비조사를 통해 측정도구의 신뢰도를 분석한 결과, 9개 문항에 대한 전체 내적 일치도 계수가 0.914로 높은 신뢰도를 나타냈으며, 연구에 활용하기에 양호한 것으로 나타났다. 또한, 해당 항목 제거 시 신뢰도가 증가하는 경우는 모든 문항에서 발견되지 않았다.

한편, 본조사 자료를 통해 내적일치도 계수를 분석한 결과 전체 문항에 대한 내적일치도 계수가 0.914로 양호한 것으로 나타났다([부록 5] 참조). 또한, 구인타당도를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시한 결과 모든 문항이 각 구인에 유의한 것으로 나타났다. 구인별 표준화 회귀계수는 0.569-0.722로 양호한 것으로 나타났다. 모형 적합도 역시 χ^2 를 제외한 대부분의 지수가 적합한 것으로 나타났다. 따라서 학습 민첩성 측정도구는 신뢰도와 구인타당성을 확보한 것으로 볼 수 있었다(<표 III-4> 참조).

<표 III-4> 학습 민첩성 측정도구의 확인적 요인분석 결과

측정변인 (학습 민첩성)	비표준화 계수	표준화 계수	표준오차 (S.E.)	기각률 (C.R.)
문항 1	1.000	0.690		
문항 2	0.944	0.685	0.086	10.962**
문항 3	0.896	0.603	0.092	9.747**
문항 4	0.855	0.569	0.093	9.229**
문항 5	1.040	0.681	0.095	10.908**
문항 6	1.087	0.716	0.095	11.409**
문항 7	1.036	0.722	0.090	11.493**
문항 8	0.998	0.638	0.097	10.266**
문항 9	1.009	0.692	0.091	11.055**

주1) 적합도 지수: $\chi^2=87.959(df=27, p=0.000)$, RMSEA=0.085, GFI=0.937, AGFI=0.895, NFI=0.921, RFI=0.894, IFI=0.944, TLI=0.924, CFI=0.943

주2) ***p<0.01

2) 개인-직무 적합성 측정도구

이 연구에서 개인-직무 적합성(person-job fit)은 개인의 능력과 직무가 요구하는 특성 간의 적합 및 개인의 요구와 직무가 제공하는 내외재적 보상 간의 조화를 의미한다(Edward, 1991). 즉, 이 연구에서 개인-직무 적합성은 직무가 개인의 요구, 소망, 선호 등을 충족시키는지와 개인이 가지고 있는 능력이 직무의 요구에 적합한지를 모두 포함하는 개념이며, 이에 따라 요구-공급 적합성과 수요-능력 적합성을 하위요인으로 설정하였다.

요구-공급 적합성(need-supply fit)은 직무가 제공하는 내외재적 보상이 개인의 요구, 소망, 선호를 잘 반영하고 있는지를 의미하며, Cable과 Derue(2002), 최보인 외(2011)의 연구를 참고하여 측정문항을 설계하였다. 수요-능력 적합성(demand-ability fit)은 개인이 직무가 요구하는 조건(지식, 기술, 성격 등)을 갖추고 있는지를 의미하며, Cable과 Derue(2002), Lauver와 Kristof-Brown(2001), Saks와 Ashforth(2002)의 연구를 참고하여 측정문항을 설계하였다. 이 연구에서 개인-직무 적합성 측정도구는 요구-공급 적합성 두 개 문항, 수요-능력 적합성 세 개 문항으로 이루어져 있으며, 응답자의 반응범위는 5점 리커트 척도를 활용하였다.

먼저 예비조사를 통해 측정도구의 신뢰도를 분석한 결과, 다섯 개 문항에 대한 전체 내적 일치도 계수가 0.867로 높은 신뢰도를 나타냈으며, 세부 요인별로는 요구-공급 적합성 0.881, 수요-능력 적합성 0.828로 비교적 양호한 것으로 나타났다. 또한, 해당 항목 제거 시 신뢰도가 증가하는 경우는 모든 문항에서 발견되지 않았다.

한편, 본조사 자료를 통해 내적 일치도 계수를 분석한 결과 전체 문항에 대한 내적 일치도 계수가 0.867로 양호한 것으로 나타났다. 구인별 내적일치도 계수 역시 요구-공급 적합성 0.881, 수요-능력 적합성 0.828로 양호한 것으로 나타났다([부록 5] 참조).

또한, 구인타당도를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시한 결과 모든 문항이 각 구인에 유의한 것으로 나타났다. 구인별 표준화 회귀계수는 요구-공급 적합성 0.838-0.859, 수요-능력 적합성 0.762-0.779로 양호한 것으로 나타났다. 모형 적합도 역시 χ^2 를 제외한 대부분의 지수가 적합한 것으로 나타났다. 따라서 개인-직무 적합성 측정도구는 신뢰도와 구인타당성을 확보한 것으로 볼 수 있었다(<표 III-5> 참조).

<표 III-5> 개인-직무 적합성 측정도구의 확인적 요인분석 결과

측정변인	비표준화 계수	표준화 계수	표준오차 (S.E.)	기각률 (C.R.)
요구-공급 적합성				
문항 1	1.000	0.859		
문항 2	0.926	0.838	0.066	14.008**
수요-능력 적합성				
문항 3	1.000	0.779		
문항 4	1.011	0.770	0.078	12.885**
문항 5	0.931	0.762	0.073	12.777**

주1) 적합도 지수: $\chi^2=3.192(df=4, p=0.526)$, RMSEA=0.000, GFI=0.996, AGFI=0.985, NFI=0.996, RFI=0.989, IFI=1.001, TLI=1.003, CFI=1.000

주2) **p<0.01

3) 자기효능감 측정도구

이 연구에서 자기효능감(self-efficacy)은 다양한 성취상황에서 과제를 성공적으로 수행할 수 있다는 자신의 전반적인 능력에 대한 신념으로, 상이한 과제나 상황을 초월하여 효과적으로 과제를 수행할 수 있는지에 대해 얼마나 확신하고 있는지에 대한 추정정도를 의미한다 (Eden & Kinnar 1991). 이 연구에서는 일반적 자기효능감에 대한 Eden과 Kinnar(1991)의 이론적 정의를 토대로 Chen, Gully와 Eden(2001)이 개발한 일반적 자기효능감 척도(New General Self-Efficacy Scale)를 활용하였다. 해당도구는 단일영역에 총 여덟 개 문항으로 이루어져있으며, 응답자의 반응범위는 5점 리커트 척도를 활용하였다.

예비조사를 통해 측정도구의 신뢰도를 분석한 결과, 여덟 개 문항에 대한 전체 내적일치도 계수가 0.912로 높은 신뢰도를 나타냈으며, 연구에 활용하기에 양호한 것으로 나타났다. 또한, 해당 항목 제거 시 신뢰도가 증가하는 경우는 모든 문항에서 발견되지 않았다.

한편, 본조사 자료를 통해 내적일치도 계수를 분석한 결과 전체 문항에 대한 내적일치도 계수가 0.897로 양호한 것으로 나타났다([부록 5] 참조). 또한, 구인타당도를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시한 결과 모든 문항이 각 구인에 유의한 것으로 나타났다. 구인별 표준화 회귀계수는 0.648-0.768로 양호한 것으로 나타났다. 모형 적합도 역시 χ^2 를 제외한 대부분의 지수가 적합한 것으로 나타났다. 따라서 자기효능감 측정도구는 신뢰도와 구인타당성을 확보한 것으로 볼 수 있었다(<표 III-6> 참조).

〈표 III-6〉 자기효능감 측정도구의 확인적 요인분석 결과

측정변인 (자기효능감)	비표준화 계수	표준화 계수	표준오차 (S.E.)	기각률 (C.R.)
문항 1	1.000	0.648		
문항 2	1.109	0.742	0.099	11.205**
문항 3	1.015	0.681	0.097	10.450**
문항 4	1.308	0.758	0.115	11.392**
문항 5	1.266	0.768	0.110	11.510**
문항 6	1.194	0.762	0.104	11.440**
문항 7	1.066	0.692	0.101	10.594**
문항 8	1.103	0.719	0.101	10.925**

주1) 적합도 지수: $\chi^2=68.900(df=20, p=0.000)$, RMSEA=0.088, GFI=0.950, AGFI=0.909, NFI=0.944, RFI=0.921, IFI=0.959, TLI=0.943, CFI=0.959

주2) **p<0.01

다. 훈련가 특성 측정도구

1) 훈련가 전문성 측정도구

훈련가 전문성(trainer expertise)의 개념적 구인은 훈련가 전문성에 대한 개념적 정의를 기초로 경험적으로 구명된 훈련가 전문성 및 역량에 관한 선행연구들을 분석함으로써 이루어졌다. 일반적으로 전문성의 측정이 가능하기 위해서는 전문성의 조작적 정의가 전문성을 구성하는 핵심적인 요소로서 관찰 가능해야 하며, 계량화가 가능해야 한다(오현석, 2004). 따라서 이 연구에서는 훈련가 전문성을 훈련가가 S-OJT 활동을 설계, 운영, 평가하는데 요구되는 특정 전문지식, 기술, 경험 및 문제해결능력의 보유 정도로 정의하였다.

이 연구에서는 훈련가 전문성을 크게 직무 전문성과 교육훈련 전문성으로 구분하고, 이찬 외(2013), Blanchard와 Thacker(2007), Jacobs(2003)의 연구를 참고하여 직무 전문성 세 개 문항, 교육훈련 전문성 여섯 개 문항으로 구성된 측정문항을 설계하였으며, 응답자의 반응범위는 5점 리커트 척도를 활용하였다.

해당 도구의 신뢰도를 확보하기 위하여 체계적 현장훈련(S-OJT) 지원 사업에 참여한 중소기업 근로자 70명을 대상으로 예비조사를 실시한 결과, 아홉 개 문항에 대한 전체

내적 일치도 계수가 0.924로 높은 신뢰도를 나타냈다. 세부 요인별로는 직무 전문성 0.905, 교육훈련 전문성 0.899로 비교적 양호한 것으로 나타났으나, 8번 문항인 『나의 훈련가는 내가 훈련에 적극적으로 참여하도록 동기를 유발하였다.』가 측정도구의 신뢰도를 떨어뜨리는 것으로 나타났다. 하지만 해당 문항의 제거 시 신뢰도의 변화가 크지 않았으며, 아울러 측정도구의 전체 신뢰도가 연구에 활용하는데 있어서 무리가 없었기 때문에 해당 문항의 제거는 고려하지 않기로 하였다.

또한, 문항의 구인타당도를 확보하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인추출 방식으로 주성분 분석을 사용하였고, 요인회전 방식으로는 요인들 간의 상호 독립성을 유지하며 회전하는 직교회전방식 중 가장 널리 사용되는 베리맥스 방식을 사용하였다. 분석 결과 연구자가 설정한 하위개념대로 직무 전문성, 교육훈련 전문성의 두 개 요인이 추출되었으며, 요인 적재값은 모두 해당 영역에 대하여 0.40 이상의 높은 부하량을 나타냈다. 분산에 대한 누적 설명비율은 73.828%로 나타났다([부록 5] 참조).

한편, 본조사에서는 내적 일치도 계수를 산출하여 최종 신뢰도를 검정하였으며, 구인타당도를 검정하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 먼저 내적일치도 계수를 살펴보면 훈련가 전문성 전체적으로 0.921로 양호하게 나타났으며, 구인별 내적일치도 계수 역시 직무 전문성 0.896, 교육훈련 전문성 0.898로 양호한 것으로 나타났다. 또한, 구인타당도를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시한 결과 모든 문항이 각 구인에 유의한 것으로 나타났다. 구인별 표준화 회귀계수는 직무 전문성 0.827-0.882, 교육훈련 전문성 0.687-0.817로 양호한 것으로 나타났다. 모형 적합도 역시 χ^2 를 제외한 대부분의 지수가 적합한 것으로 나타났다. 따라서 S-OJT 활동 측정도구는 신뢰도와 구인타당성을 확보한 것으로 볼 수 있었다(<표 III-7> 참조).

<표 III-7> 훈련가 전문성 측정도구의 확인적 요인분석 결과

측정변인	비표준화 계수	표준화 계수	표준오차 (S.E.)	기각률 (C.R.)
직무 전문성				
문항 1	1.000	0.882		
문항 2	0.997	0.877	0.049	20.314**
문항 3	0.948	0.827	0.051	18.563**
교육훈련 전문성				
문항 4	1.000	0.752		
문항 5	1.023	0.798	0.071	14.389**
문항 6	0.954	0.765	0.069	13.723**
문항 7	0.949	0.817	0.064	14.760**
문항 8	0.796	0.687	0.065	12.205**
문항 9	0.945	0.812	0.064	14.662**

주1) 적합도 지수: $\chi^2=67.301(df=26, p=0.000)$, RMSEA=0.071, GFI=0.955, AGFI=0.923, NFI=0.964, RFI=0.950, IFI=0.977, TLI=0.969, CFI=0.977

주2) **p<0.01

2) 훈련가 헌신 측정도구

이 연구에서 훈련가 헌신(trainer commitment)은 훈련가가 훈련생 및 훈련가로서의 역할 자체에 대해서 나타내는 심리적인 애착 정도를 의미한다. 이 연구에서는 훈련가 헌신을 측정하기 위해 전승환(2012)이 개발한 도구를 연구자가 중소기업 근로자에게 적합하도록 수정·보완하여 활용하였다. 이 연구에서 활용한 훈련가 헌신 측정도구는 단일영역으로 구성되어 있으며, 국내 중소기업 근로자들에게 측정하기에 적합한 문항은 여섯 개 문항이다. 응답자의 반응범위는 5점 리커트 척도를 활용하였다.

본조사 자료를 통해 측정도구의 신뢰도를 분석한 결과, 여섯 개 문항에 대한 전체 내적 일치도 계수가 0.807로 높은 신뢰도를 나타냈으나, 5번 문항인 『훈련생의 역량이 향상되는 것에 만족감을 느낀다.』가 측정도구의 신뢰도를 떨어뜨리는 것으로 나타났다. 하지만 해당 문항의 제거 시 신뢰도의 변화가 크지 않았으며, 아울러 측정도구의 전체 신뢰도가 연구에 활용하는데 있어서 무리가 없었기 때문에 해당 문항의 제거는 고려하지 않기로 하였다([부록 5] 참조).

3) 훈련 보상 기대 측정도구

이 연구에서 훈련 보상 기대(training reward expectation)는 훈련가로서의 성공적인 역할 수행이 외재적 보상으로 이어질 것이라는 기대에 대한 훈련가의 주관적인 지각을 의미한다. 이 연구에서는 훈련 보상 기대를 측정하기 위해 손지연(1993)이 개발한 도구를 연구자가 중소기업 근로자에게 적합하도록 수정·보완하여 활용하였다. 이 연구에서 사용된 훈련 보상 기대 측정도구는 단일영역으로 구성되어 있으며, 국내 중소기업 근로자들에게 측정하기에 적합한 문항은 네 개 문항이다. 응답자의 반응범위는 5점 리커트 척도를 활용하였다.

본조사 자료를 통해 측정도구의 신뢰도를 분석한 결과, 네 개 문항에 대한 전체 내적일치도 계수가 0.774로 비교적 높은 신뢰도를 나타냈으며, 연구에 활용하기에 양호한 것으로 나타났다. 또한, 해당 항목 제거 시 신뢰도가 증가하는 경우는 모든 문항에서 발견되지 않았다([부록 5] 참조).

라. 훈련환경 특성 측정도구

1) 체계적 훈련환경 측정도구

이 연구에서 체계적 훈련환경(structured training environment)은 S-OJT 활동에 필요한 훈련장소, 훈련과업, 훈련모듈, 수행 평가지표 등의 물리적 환경이 사전에 체계적으로 구축되어 있는 정도를 의미한다. 이 연구에서는 체계적 훈련환경을 측정하기 위해 이찬 외(2013)의 도구를 참고하여 일곱 개 문항으로 구성된 단일영역의 측정문항을 설계하였으며, 응답자의 반응범위는 5점 리커트 척도를 활용하였다.

예비조사를 통해 측정도구의 신뢰도를 분석한 결과, 일곱 개 문항에 대한 전체 내적일치도 계수가 0.873로 높은 신뢰도를 나타냈으나, 1번 문항인 『훈련시간 및 장소는 사전에 계획되어 있었다.』가 측정도구의 신뢰도를 떨어뜨리는 것으로 나타났다. 하지만 해당 문항의 제거 시 신뢰도의 변화가 크지 않았으며, 아울러 측정도구의 전체 신뢰도가 연구에 활용하는데 있어서 무리가 없었기 때문에 해당 문항의 제거는 고려하지 않기로 하였다.

또한, 문항의 구인타당도를 확보하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인추출 방식으로 주성분 분석, 요인회전 방식으로는 요인들 간의 상호 독립성을 유지하며 회전하는 직교회

전방식 중 가장 널리 사용되는 베리멕스 방식을 사용하였다. 요인분석 결과, 1개 요인이 추출되었고, 요인적재값은 0.493~0.857로 모두 .40 이상의 높은 부하량을 나타냈다. 분산에 대한 누적 설명비율은 57.487%로 나타났다([부록 5] 참조).

한편, 본조사에서는 내적 일치도 계수를 산출하여 최종 신뢰도를 검정하였으며, 구인 타당도를 검정하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 먼저 내적일치도 계수를 살펴보면 체계적 훈련환경 전체적으로 0.873으로 양호하게 나타났다. 또한, 구인타당도를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시한 결과 모든 문항이 각 구인에 유의한 것으로 나타났다. 구인별 표준화 회귀계수는 0.557~0.861로 양호한 것으로 나타났다. 모형 적합도 역시 χ^2 를 제외한 대부분의 지수가 적합한 것으로 나타났다. 따라서 체계적 훈련환경 측정도구는 신뢰도와 구인타당성을 확보한 것으로 볼 수 있었다(<표 III-8> 참조).

<표 III-8> 체계적 훈련환경 측정도구의 확인적 요인분석 결과

측정변인 (체계적 훈련환경)	비표준화 계수	표준화 계수	표준오차 (S.E.)	기각률 (C.R.)
문항 1	1.000	0.557		
문항 2	1.056	0.560	0.132	7.973**
문항 3	1.118	0.591	0.121	9.272**
문항 4	1.492	0.772	0.152	9.797**
문항 5	1.623	0.777	0.165	9.828**
문항 6	1.758	0.833	0.172	10.195**
문항 7	1.799	0.861	0.174	10.354**

주1) 적합도 지수: $\chi^2=37.293(df=12, p=0.000)$, RMSEA=0.082, GFI=0.965, AGFI=0.919, NFI=0.967, RFI=0.942, IFI=0.977, TLI=0.960, CFI=0.977

주2) **p<0.01

2) 훈련지원 측정도구

이 연구에서 훈련지원(training support)은 조직에서 개인의 훈련목표 달성에 필요한 능력을 개발하기 위해 제공하는 시스템, 제도, 분위기 등에 대한 개인의 인식을 의미한다. 이 연구에서는 훈련지원을 측정하기 위해 Tracy와 Tews(2005)가 개발한 GTCS(General Training Climate Scale)를 우리나라 중소기업 근로자에게 적합하도록 수정·보완하여 활용하되, 이창현(2004)이 우리나라 기업 근로자들의 훈련지원을 측정하기 위해 개발한 문항 가운데 Tracy와 Tews(2005)의 도구와 중복되지 않는 두 개 문항을 추가하였다. 이 연구에서 활용된 훈련지원 측정도구는 경영진 지원, 직무 지원, 조직 지원의 세 가지 하위영역으로 구성되어 있으며, 각 영역 별로 국내 중소기업 근로자들에게 측정하기에 적합한 문항은 각각 세 개 문항으로 총 아홉 개 문항이다. 응답자의 반응범위는 5점 리커트 척도를 활용하였다.

예비조사를 통해 측정도구의 신뢰도를 분석한 결과, 아홉 개 문항에 대한 전체 내적 일치도 계수가 0.808로 높은 신뢰도를 나타냈으며, 세부 요인별로는 경영진 지원 0.736, 직무 지원 0.769, 조직 지원 0.719로 비교적 양호한 것으로 나타났다. 또한, 해당 항목 제거 시 신뢰도가 증가하는 경우는 모든 문항에서 발견되지 않았다.

한편, 본조사 자료를 통해 내적일치도 계수를 분석한 결과 전체 문항에 대한 내적일치도 계수가 0.808로 양호한 것으로 나타났으며, 구인별 내적일치도 계수 역시 경영진 지원 0.736, 직무 지원 0.769, 조직 지원 0.719로 양호한 것으로 나타났다([부록 5] 참조). 또한, 구인타당도를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시한 결과 모든 문항이 각 구인에 유의한 것으로 나타났다. 구인별 표준화 회귀계수는 경영진 지원 0.747-0.834, 직무 지원 0.736-0.838, 조직 지원 0.649-0.822로 양호한 것으로 나타났다. 모형 적합도 역시 χ^2 를 제외한 대부분의 지수가 적합한 것으로 나타났다. 따라서 훈련지원 측정도구는 신뢰도와 구인타당성을 확보한 것으로 볼 수 있었다(<표 III-9> 참조).

〈표 Ⅲ-9〉 훈련지원 측정도구의 확인적 요인분석 결과

측정변인	비표준화 계수	표준화 계수	표준오차 (S.E.)	기각률 (C.R.)
경영진 지원				
문항 1	1.000	0.798		
문항 2	1.090	0.834	0.078	14.039**
문항 3	0.948	0.747	0.073	13.018**
직무 지원				
문항 4	1.000	0.838		
문항 5	1.005	0.805	0.064	15.591**
문항 6	0.827	0.736	0.059	13.987**
조직 지원				
문항 7	1.000	0.649		
문항 8	0.795	0.691	0.079	10.115**
문항 9	1.200	0.822	0.106	11.320**

주1) 적합도 지수: $\chi^2=74.420(df=24, p=0.000)$, RMSEA=0.082, GFI=0.948, AGFI=0.902, NFI=0.946, RFI=0.919, IFI=0.963, TLI=0.943, CFI=0.962

주2) ** $p<0.01$

마. 조직특성 측정도구

1) 조직구조의 공식화 측정도구

이 연구에서 조직구조의 공식화(formalization of organizational structure)는 조직구성원과 조직 내 업무 단위들 간의 관계를 포괄하는 개념으로, 조직 내 구성원의 역할, 권한 구조, 절차 등이 표준화된 정도를 의미한다. 이 연구에서는 조직구조의 공식화를 측정하기 위해 이장우와 장수덕(1999), 정성희와 박민수(2007)가 개발한 도구를 우리나라 중소기업 근로자에게 적합하도록 수정·보완하여 활용하였다. 이 연구에서 활용된 조직구조의 공식화 측정도구는 단일영역의 다섯 개 문항으로 이루어져있으며, 응답자의 반응범위는 5점 리커트 척도를 활용하였다.

예비조사를 통해 측정도구의 신뢰도를 분석한 결과, 다섯 개 문항에 대한 전체 내적 일치도 계수가 0.867로 높은 신뢰도를 나타냈으며, 연구에 활용하기에 양호한 것으로 나타났다.

또한, 해당 항목 제거 시 신뢰도가 증가하는 경우는 모든 문항에서 발견되지 않았다.

한편, 본조사 자료를 통해 내적일치도 계수를 분석한 결과 전체 문항에 대한 내적일치도 계수가 0.870으로 양호한 것으로 나타났다([부록 5] 참조). 또한, 구인타당도를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시한 결과 모든 문항이 각 구인에 유의한 것으로 나타났다. 구인별 표준화 회귀계수는 0.647-0.841로 양호한 것으로 나타났다. 모형 적합도 역시 χ^2 를 제외한 대부분의 지수가 적합한 것으로 나타났다. 따라서 조직구조의 공식화 측정도구는 신뢰도와 구인타당성을 확보한 것으로 볼 수 있었다(<표 III-10> 참조).

<표 III-10> 조직구조 공식화 측정도구의 확인적 요인분석 결과

측정변인 (조직구조의 공식화)	비표준화 계수	표준화 계수	표준오차 (S.E.)	기각률 (C.R.)
문항 1	1.000	0.744		
문항 2	1.169	0.841	0.083	14.115**
문항 3	1.049	0.795	0.078	13.470**
문항 4	1.050	0.721	0.086	12.157**
문항 5	0.899	0.647	0.083	10.832**

주1) 적합도 지수: $\chi^2=9.340(df=4, p=0.053)$, RMSEA=0.065, GFI=0.988, AGFI=0.956, NFI=0.987, RFI=0.968, IFI=0.993, TLI=0.981, CFI=0.993

주2) **p<0.01

2) 실책관리 풍토 측정도구

이 연구에서 실책관리 풍토(error management climate)는 조직구성원들이 업무를 수행하는 과정에서 발생하는 실책에 대해 개방적이고, 실책에 대한 정보를 서로 공유하며, 다른 구성원들이 실책을 하고 있는 상황에서 서로 도움을 주어 신속하게 문제를 해결하고자 하는 조직의 분위기에 대한 개인의 인식을 의미한다. 이 연구에서는 실책관리 풍토를 측정하기 위해 Van Dyck 외(2005)가 개발한 실책관리 문화 척도(Error Management Culture Scale)를 우리나라 중소기업 근로자에게 적합하도록 수정·보완하여 활용하였다. 이 연구에서 활용한 실책관리 풍토 측정도구는 단일영역으로 구성되어 있으며, 국내 중소기업 근로자들에게 측정하기에 적합한 문항은 아홉 개 문항이다. 응답자의 반응범위는 5점 리커트 척도를 활용하였다.

예비조사를 통해 측정도구의 신뢰도를 분석한 결과, 아홉 개 문항에 대한 전체 내적일치도 계수가 0.842로 높은 신뢰도를 나타냈으며, 연구에 활용하기에 양호한 것으로 나타났다. 또한, 해당 항목 제거 시 신뢰도가 증가하는 경우는 모든 문항에서 발견되지 않았다.

한편, 본조사 자료를 통해 내적일치도 계수를 분석한 결과 전체 문항에 대한 내적일치도 계수가 0.891로 양호한 것으로 나타났다([부록 5] 참조). 또한, 구인타당도를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시한 결과 모든 문항이 각 구인에 유의한 것으로 나타났다. 구인별 표준화 회귀계수는 0.566-0.760로 양호한 것으로 나타났다. 모형 적합도 역시 χ^2 를 제외한 대부분의 지수가 적합한 것으로 나타났다. 따라서 실책관리 풍토 측정도구는 신뢰도와 구인 타당성을 확보한 것으로 볼 수 있었다(<표 III-11> 참조).

<표 III-11> 실책관리 풍토 측정도구의 확인적 요인분석 결과

측정변인 (실책관리 풍토)	비표준화 계수	표준화 계수	표준오차 (S.E.)	기각률 (C.R.)
문항 1	1.000	0.700		
문항 2	0.934	0.681	0.066	14.055**
문항 3	0.870	0.679	0.080	10.901**
문항 4	1.100	0.708	0.097	11.344**
문항 5	1.003	0.703	0.089	11.270**
문항 6	1.120	0.760	0.093	12.081**
문항 7	0.919	0.660	0.086	10.636**
문항 8	0.735	0.566	0.080	9.147**
문항 9	0.927	0.657	0.088	10.571**

주1) 적합도 지수: $\chi^2=64.23493(df=24, p=0.000)$, RMSEA=0.073, GFI=0.956, AGFI=0.917, NFI=0.952, RFI=0.928, IFI=0.969, TLI=0.953, CFI=0.969

주2) **p<0.01

바. 통제변수

이 연구에서는 중소기업 S-OJT 훈련생의 S-OJT 활동과 개인 및 조직 수준 변인 간의 위계적 관계를 보다 정확하게 검정하기 위해 중소기업 S-OJT 훈련생의 S-OJT 활동에 영향을 미칠 수 있다고 판단되는 인구통계학적 특성 및 조직 배경 변인을 통제변수로 설정하였다.

먼저 중소기업 S-OJT 훈련생의 S-OJT 활동에 영향을 미칠 수 있는 인구통계학적 특성에는 성별, 학력, 직무, 직무전담기간(문세연, 2006; 문진수, 2005; 박윤희, 2012; 전은지, 송영선, 이희수, 2011)등이 포함된다. 또한, 중소기업 S-OJT 훈련생의 S-OJT 활동에 영향을 미칠 수 있는 조직 배경 변인에는 조직 규모, 산업 유형(박윤희, 2012; 조세형, 윤동열, 2011)이 포함된다. 이에 따라 이 연구에서는 성별, 학력, 직무, 직무 전담기간, 조직 규모, 산업 유형을 통제변수로 설정하였다.

4. 자료수집

자료의 수집은 조사대상 기업의 교육훈련 담당자 명부 확보, 조사도구 발송, 조사도구 수거의 절차를 통해 이루어졌다. 우선, 표집을 위한 대상으로 선정된 80개 기업의 교육훈련 담당자 협조를 구하였다. 이를 위해 한국산업인력공단으로부터 각 기업 교육훈련 담당자의 연락처에 대한 협조를 구한 후 개별적인 연락을 취하여 연구의 취지를 설명하고, 해당 기업의 응답가능 인원을 파악하였다. 이후 각 기업 교육훈련 담당자에게 우편 발송하거나 이메일을 통해 설문지를 발송하는 형식을 취하였다. 한편, 회수율을 높이기 위하여 응답에 대한 인센티브를 제공하였으며, 설문을 완료한 사람에게 소정의 상품권을 증정하는 방법을 활용하였다.

자료의 배포 및 수집은 2013년 10월 14부터 10월 25까지 약 2주간 이루어졌으며, 훈련생의 경우 총 400부의 설문지 중 330부가 회수되어 회수율은 82.5%였고, 훈련가의 경우 총 80부의 설문지 중 76부가 회수되어 회수율은 95%였다. 회수된 330부의 훈련생용 설문지 중 한 문항이라도 응답하지 않거나 불성실한 응답을 한 23부를 제외하였으며, 이를 통해 수집된 자료는 76개 기업의 훈련가용 설문지 76부, 훈련생용 설문지 307부였다. 수집된 자료 중 위계적 선형모형(HLM) 분석을 위한 기업별 최소 인원인 3명을 넘지 못한 6개 기업(1명 응답 1개 기업, 2명 응답 5개 기업)의 자료를 추가로 제외하였으며, 최종적으로 70개 기업의 훈련가 70명, 훈련생 296명의 자료를 분석에 활용하였다.

수집된 자료에서 나타난 연구대상의 일반적인 특성은 <표 III-12>와 <표 III-13>과 같다. 먼저, 훈련생의 경우, 성별은 남성(86.1%)이 여성(13.9%)에 비해 많았으며, 학력은 고졸 이하가 37.5%로 가장 많았으며, 직무는 생산직이 57.4%로 가장 많았다. 평균 직무 전담기간은 2.4년으로 1-2년이 43.9%로 가장 많았다.

〈표 Ⅲ-12〉 응답자의 일반적 특성(훈련생)

구분		빈도(명)	백분율(%)
성별	남성	255	86.1
	여성	41	13.9
학력	고졸 이하	111	37.5
	전문대졸	97	32.8
	4년제 대졸 이상	88	29.7
직무	사무관리직	35	11.8
	전문직	64	21.6
	생산직	170	57.4
	서비스직	27	9.1
직무 전담기간 (평균 2.4년)	1년 미만	80	27.0
	1-2년	130	43.9
	3년 이상	86	29.1
계		296	100.0

다음으로 훈련가의 경우, 성별은 남성(94.3%)이 여성(5.7%)에 비해 많았으며, 평균 연령은 39.8세로 40대가 45.7%로 가장 많았다. 학력은 4년제 대졸이 54.3%로 가장 많았으며, 직급은 과장이 30.0%로 가장 많았다. 직무 전담기간은 평균 10.2년으로 6-10년이 38.6%로 가장 많았으며, 업종은 제조업(78.6%)이 서비스업(21.4%)에 비해 많았다.

<표 Ⅲ-13> 응답자의 일반적 특성(훈련가)

구분		빈도(명)	백분율(%)
성별	남성	66	94.3
	여성	4	5.7
연령 (평균 39.8세)	30세 미만	3	4.3
	30-40세 미만	31	44.3
	40-50세 미만	32	45.7
	50세 이상	4	5.7
학력	고졸 이하	13	18.6
	전문대졸	13	18.6
	4년제 대졸	38	54.3
	대학원 이상	6	8.6
직급	대리	15	21.4
	과장	21	30.0
	차장	17	24.3
	부장급 이상	17	24.3
직무 전담기간 (평균 10.2년)	3년 미만	6	8.6
	3-5년	6	8.6
	6-10년	27	38.6
	11-15년	19	27.1
	16년 이상	12	17.1
산업 유형	제조업	55	78.6
	서비스업	15	21.4
계		70	100.0

5. 자료분석

이 연구에서 수집된 자료는 Windows SPSS 21.0 프로그램을 이용한 기술통계 분석(빈도, 백분율, 평균, 표준편차)과 HLM 6.0 for Windows 프로그램을 이용한 위계적 선형모형(Hierarchical Linear Modeling)분석을 실시하였다.

기존의 전통적인 통계기법인 분산분석이나 회귀분석에서는 측정수준이 다른 자료를 개인 또는 조직 수준으로 분산(dis-aggregation)하거나 집합(aggregation)시킴으로써 다양한 오류를 범할 가능성이 높다. 즉, 개인 수준에 존재하는 변량을 고려하지 않고 조직 수준의 구조나 과정을 직접적으로 다루게 되면 개인의 상대적인 이질성이 반영되지 않는 잘못된 이론을 도출하게 된다. 반면에 위계적 선형모형 분석은 개인 수준과 집단 수준을 모두 고려하면서 각 수준의 잔차(residuals)를 함께 제공하여 독립변수들에 대한 적합한 수준을 유지하면서 상·하위 수준의 분산을 함께 고려할 수 장점을 가지고 있는 분석방법이다(한태영, 차윤석, 2011). 따라서 이 연구에서는 개인 수준과 조직 수준의 위계적 구조로 이루어진 변인 간의 관계를 분석하기 위해 위계적 선형모형 분석의 기초 모형(null model), 중간 모형(mean model), 연구 모형(explanatory model)을 순차적으로 설정하였다.

가. 기초모형 분석(무선효과 일원변량분석)

위계적 선형모형 분석의 첫 번째 단계로 다층자료로부터 기초 정보를 수집하고, S-OJT 활동의 전체변량을 집단 간 변량과 집단 내 변량으로 분할하기 위한 목적으로 기초 모형을 설정하고, 무선효과 일원변량분석(one-way ANOVA with random effects model)을 실시하였다. 기초 모형은 집단 내 모형과 집단 간 모형으로 구분되며, 집단 간 모형을 집단 내 모형에 대입하여 통합 모형을 얻을 수 있다.

$$1 \text{ 수준 모형} : Y_{ij} = \beta_{0j} + \gamma_{ij} \quad (\gamma_{ij} \sim N(0, \sigma^2))$$

$$2 \text{ 수준 모형} : \beta_{0j} = \gamma_{00} + \mu_{0j} \quad (\mu_{0j} \sim N(0, \tau_{00}))$$

$$\text{통합 모형} : Y_{ij} = \gamma_{00} + \mu_{0j} + \gamma_{ij}$$

나. 중간모형 분석(무선효과 회귀계수 모형)

위계적 선형모형 분석의 두 번째 단계로 개인 수준의 독립변인이 집단 내 변량을 얼마나 설명할 수 있는지를 구명하기 위한 목적으로 집단 내 모형에 독립변인을 투입하는 중간 모형으로 무선효과 회귀계수모형(random-coefficients regression model)을 설정하였다. 이 연구에서는 인구통계학적 변인을 통제된 상태에서 개인 수준 변인의 순수한 효과를 구명하기 위해 우선, 집단 내 모형에 인구통계학적 특성 변인만을 투입하고, 집단 간 모형에는 독립변인을 투입하지 않은 모형을 설정하였다(1모형).

$$\begin{aligned} \text{1 수준 모형 : } Y_{ij} = & \beta_{0j}(\text{절편}) + \beta_{1j}(\text{성별}) + \beta_{2j}(\text{학력}) + \beta_{3j}(\text{직무}) \\ & + \beta_{4j}(\text{직무 전담기간}) + \gamma_{ij} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{2 수준 모형 : } \beta_{0j} = & \gamma_{00} + \mu_{0j} \\ \beta_{1j} = & \gamma_{10} + \mu_{1j} \\ \beta_{2j} = & \gamma_{20} + \mu_{2j} \\ \beta_{3j} = & \gamma_{30} + \mu_{3j} \\ \beta_{4j} = & \gamma_{40} + \mu_{4j} \end{aligned}$$

다음으로 집단 내 모형에 인구통계학적 특성 변인과 훈련생 특성 변인을 동시에 투입하고, 집단 간 모형에는 독립변인을 투입하지 않은 모형을 설정하였다(2모형). 마지막으로 두 모형 간의 집단 내 변량 변화량과 기초 모형의 집단 내 변량 추정치 간의 비교를 통해 S-OJT 활동에 대한 개인 수준 변인의 순수한 설명변량을 산출하였다.

$$\begin{aligned} \text{1 수준 모형 : } Y_{ij} = & \beta_{0j}(\text{절편}) + \beta_{1j}(\text{성별}) + \beta_{2j}(\text{학력}) + \beta_{3j}(\text{직무}) + \beta_{4j}(\text{직무 전담기간}) \\ & + \beta_{5j}(\text{학습 민첩성}) + \beta_{6j}(\text{개인-직무 적합성}) + \beta_{7j}(\text{자기효능감}) + \gamma_{ij} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{2 수준 모형 : } \beta_{0j} = & \gamma_{00} + \mu_{0j} \\ \beta_{1j} = & \gamma_{10} + \mu_{1j} \\ \beta_{2j} = & \gamma_{20} + \mu_{2j} \\ \beta_{3j} = & \gamma_{30} + \mu_{3j} \\ \beta_{4j} = & \gamma_{40} + \mu_{4j} \\ \beta_{5j} = & \gamma_{50} + \mu_{5j} \\ \beta_{6j} = & \gamma_{60} + \mu_{6j} \\ \beta_{7j} = & \gamma_{70} + \mu_{7j} \end{aligned}$$

다. 연구모형 분석(절편-결과 모형)

위계적 선형모형 분석의 세 번째 단계로 중간 모형에 조직 수준(훈련가 특성, 훈련환경 특성, 조직 특성)의 독립변인을 투입하는 최종 연구 모형으로 절편-결과모형(intercepts-and slopes-as-outcomes model)을 설정하였다. S-OJT 활동에 대한 조직 수준 변인의 효과는 개인 수준 변인의 영향력을 통제한 후 순수 효과를 구명해야 한다. 이를 위해 집단 내 모형에 인구통계학적 특성 및 훈련생 특성 변인을 모두 투입한 후 집단 간 모형에 조직 수준 변인을 추가로 투입한 모형을 설정하였다. 한편, 이 연구에서는 조직 배경 변인을 통제한 상태에서 조직 수준 변인의 순수한 효과를 구명하기 위해 우선, 집단 내 모형에 인구통계학적 특성 및 훈련생 특성 변인을 투입하고, 집단 간 모형에는 조직배경 변인만을 투입한 모형을 설정하였다(1모형).

$$\begin{aligned} \text{1 수준 모형 : } Y_{ij} &= \beta_{0j}(\text{절편}) + \beta_{1j}(\text{성별}) + \beta_{2j}(\text{학력}) + \beta_{3j}(\text{직무}) + \beta_{4j}(\text{직무 전담기간}) \\ &\quad + \beta_{5j}(\text{학습 민첩성}) + \beta_{6j}(\text{개인-직무 적합성}) + \beta_{7j}(\text{자기효능감}) + \gamma_{ij} \\ \text{2 수준 모형 : } \beta_{0j} &= \gamma_{00}(\text{절편}) + \gamma_{10}(\text{조직 규모}) + \gamma_{20}(\text{산업 유형}) + \mu_{0j} \end{aligned}$$

다음으로 집단 내 모형에 인구통계학적 특성 및 훈련생 특성 변인을 투입하고, 집단 간 모형에는 조직배경 변인과 조직 수준 변인을 동시에 투입한 모형을 설정하였다(2모형). 마지막으로 두 모형 간의 집단 간 변량 변화량과 중간 모형의 집단 간 변량 추정치 간의 비교를 통해 조직 수준 변인의 순수한 설명변량을 산출하였다.

$$\begin{aligned} \text{1 수준 모형 : } Y_{ij} &= \beta_{0j}(\text{절편}) + \beta_{1j}(\text{성별}) + \beta_{2j}(\text{학력}) + \beta_{3j}(\text{직무}) + \beta_{4j}(\text{직무 전담기간}) \\ &\quad + \beta_{5j}(\text{학습 민첩성}) + \beta_{6j}(\text{개인-직무 적합성}) + \beta_{7j}(\text{자기효능감}) + \gamma_{ij} \\ \text{2 수준 모형 : } \beta_{0j} &= \gamma_{00}(\text{절편}) + \gamma_{10}(\text{조직 규모}) + \gamma_{20}(\text{산업 유형}) + \gamma_{30}(\text{훈련가 전문성}) \\ &\quad + \gamma_{40}(\text{훈련가 헌신}) + \gamma_{50}(\text{훈련보상기대}) + \gamma_{60}(\text{체계적 훈련환경}) \\ &\quad + \gamma_{70}(\text{훈련지원}) + \gamma_{80}(\text{조직구조의 공식화}) + \gamma_{90}(\text{실책관리 풍토}) + \mu_{0j} \end{aligned}$$

한편, 이 연구에서는 개인 수준 변인과 조직 수준 변인 간의 상호작용 효과를 분석하기 위해 2단계의 분석을 실시하였다. 1단계에서는 S-OJT 활동에 대한 개인 수준 변인의 회귀 계수(기울기)가 조직별로 유의한 차이가 있는지를 분석하였으며, 2단계에서는 유의한 차이를 나타낸 개인 수준 변인을 대상으로 조직 수준 변인과의 상호작용 효과를 분석하였다.

우선, S-OJT 활동에 대한 개인 수준 변인의 회귀계수가 집단 간 차이가 나타나는지를 검정하기 위해 집단 내 모형에 개인 수준 변인을 순차적으로 투입하고, 집단 간 모형에는 독립변인을 투입하지 않은 모형을 설정하였다. 상호작용 효과 분석을 순차적으로 실시하는 것은 위계적 선형모형의 방법론적 제약에 기인한 것이다. 위계적 선형모형에서 고정효과를 갖는 것으로 가정된 독립변인은 전체 사례 수에 영향을 받기 때문에 크게 관련이 없지만 무선효과를 갖는 것으로 가정된 독립변인의 경우 조직 당 사례 수에 직접적인 영향을 받기 때문에 개인 수준 변인을 순차적으로 투입하는 방식을 취하는 것이 적절하다(홍창남, 2005).

$$1 \text{ 수준 모형 : } Y_{ij} = \beta_{0j}(\text{절편}) + \beta_{qj}(\text{훈련생 특성 변인}) + \gamma_{ij}$$

$$2 \text{ 수준 모형 : } \beta_{0j} = \gamma_{00} + \mu_{0j}$$

다음으로 S-OJT 활동에 대한 개인 수준 변인의 회귀계수 중에 집단 간에 유의한 차이를 나타낸 변인과 조직 수준 변인 간의 상호작용을 분석하였다. 이를 위해 집단 내 모형에는 유의한 차이를 나타낸 개인 수준 변인만을 투입하고, 집단 간 모형에는 조직 수준 변인을 모두 투입한 모형을 설정하였다.

$$1 \text{ 수준 모형 : } Y_{ij} = \beta_{0j}(\text{절편}) + \beta_{qj}(\text{훈련생 특성 변인}) + \gamma_{ij}$$

$$2 \text{ 수준 모형 : } \beta_{0j} = \gamma_{00}(\text{절편}) + \gamma_{10}(\text{훈련가 전문성}) + \gamma_{20}(\text{훈련가 헌신}) \\ + \gamma_{30}(\text{훈련 보상 기대}) + \gamma_{40}(\text{체계적 훈련 환경}) + \gamma_{50}(\text{훈련 지원}) \\ + \gamma_{60}(\text{조직구조의 공식화}) + \gamma_{70}(\text{실책관리 풍토}) + \mu_{0j}$$

IV. 연구결과 및 논의

1. 측정변인의 기초 통계치

가. 체계적 현장직무 교육훈련 활동 수준

중소기업 근로자의 S-OJT 활동에 대한 기초 통계치는 다음의 <표 IV-1>과 같다. 중소기업 근로자의 S-OJT 활동의 전체 평균은 5점 환산 시 3.84점으로 나타났으며, 하위 영역별로는 모델링(3.86), 구체적 실습(3.85), 반성적 성찰(3.83)순으로 나타났다.

<표 IV-1> 중소기업 근로자의 S-OJT 활동 기초 통계치

구분	평균	표준편차	최솟값	최댓값
체계적 현장직무 교육훈련 활동	3.84	0.552	2.00	5.00
모델링	3.86	0.595	2.00	5.00
구체적 실습	3.85	0.662	2.00	5.00
반성적 성찰	3.83	0.612	2.00	5.00

나. 개인 수준 변인

중소기업 근로자의 개인 수준 변인에 대한 기초 통계치는 다음의 <표 IV-2>와 같다. 개인 수준 변인은 통제변인인 인구통계학적 특성(성별, 학력, 직무, 직무 전담기간)과 훈련생 특성(학습 민첩성, 개인-직무 적합성, 자기효능감)으로 구분된다. 인구통계학적 특성 중 성별, 학력, 직무, 직무 전담기간은 0과 1로 입력된 더미변인으로, 평균값은 유효응답자 중 1로 입력된 특성을 응답자가 차지하는 비율을 의미한다. 훈련생 특성의 경우 5점 환산 시 학습 민첩성은 3.88, 개인-직무 적합성은 3.43, 자기효능감은 3.74로 나타났다.

<표 IV-2> 개인 수준 변인 기초 통계치

구분		평균	표준편차	최솟값	최댓값
인구통계학적 특성(통제변인)					
성별	남성	0.86	0.35	0.00	1.00
	여성	기준			
학력	대졸 이상	0.30	0.46	0.00	1.00
	전문대 졸	0.33	0.47	0.00	1.00
	고졸 이하	기준			
직무	사무직	0.12	0.32	0.00	1.00
	전문직	0.22	0.41		
	서비스직	0.09	0.29	0.00	1.00
	생산직	기준			
직무 전담기간	3년 이상	0.44	0.50	0.00	1.00
	1-2년	0.29	0.45	0.00	1.00
	1년 미만	기준			
훈련생 특성					
학습 민첩성		3.88	0.54	1.78	5.00
개인-직무 적합성		3.43	0.64	1.00	5.00
자기효능감		3.74	0.56	2.00	5.00

주) 성별, 학력, 직무, 직무 전담기간은 더미변인(0,1)이며, 각 변인별 기준 변수는 여성(성별), 고졸 이하(학력), 생산직(직무), 1년 미만(직무 전담기간)임

다. 조직 수준 변인

중소기업 근로자의 조직 수준 변인에 대한 기초 통계치는 다음의 <표 IV-3>과 같다. 조직 수준 변인은 통제변인인 조직 배경 변인(조직 규모, 산업 유형)과 훈련가 특성(훈련가 전문성, 훈련가 헌신, 훈련가 보상 기대), 훈련환경 특성(체계적 훈련환경, 훈련지원) 및 조직 특성(조직구조의 공식화, 실책관리 풍토)으로 구분된다. 조직 배경 변인 중 산업 유형은 0과 1로 입력된 더미변인으로, 평균값은 유효응답자 중 1로 입력된 특성을 응답자가 차지하는 비율을 의미한다. 훈련가 특성의 경우 훈련가 전문성은 3.96, 훈련가 헌신은 4.42, 훈련 보상 기대는 3.78로 나타났다. 훈련환경 특성의 경우 체계적 훈련환경은 4.02, 훈련지원은 3.72로 나타났다. 조직 특성의 경우 조직구조의 공식화는 3.74, 실책관리 풍토는 3.83으로 나타났다.

<표 IV-3> 조직 수준 변인 기초 통계치

구분	평균	표준편차	최솟값	최댓값
조직 배경(통제변인)				
조직 규모	2.30	1.080	1.00	4.00
산업 유형	서비스업	0.21	0.410	0.00
	제조업	기준		1.00
훈련가 특성				
훈련가 전문성	3.96	0.487	2.86	5.00
훈련가 헌신	4.42	0.404	3.50	5.00
훈련 보상 기대	3.78	0.551	2.30	5.00
훈련환경 특성				
체계적 훈련환경	4.02	0.458	2.83	5.00
훈련지원	3.72	0.455	2.31	4.83
조직 특성				
조직구조의 공식화	3.74	0.519	2.40	4.70
실책관리 풍토	3.83	0.423	2.67	4.69

주1) 조직 규모는 체계적 현장훈련 지원 사업 현황자료에 명시된 참여기업의 총 근로자 수임.

100명 미만(1), 100명 이상 200명 미만(2), 200명 이상 300명 미만(3), 300명 이상(4)

주2) 산업 유형은 더미변인(0,1)이며, 기준 변수는 제조업임

2. 체계적 현장직무 교육훈련 활동에 대한 개인 및 조직 수준의 변량

이 연구의 일차적 관심은 중소기업 S-OJT 근로자의 S-OJT 활동 수준이 조직에 따라 얼마나 차이가 나는지를 구명하는데 있다. 이를 위해서는 S-OJT 활동의 총 변량 중에서 집단 간 변량과 집단 내 변량의 비율이 어떻게 구성되는 지를 먼저 파악해야 한다. 개인 수준과 조직 수준의 변량 분할은 기초모형(무선효과 일원변량분석 모형)을 통해서 산출할 수 있으며, 분석결과는 다음의 <표 IV-4>와 같다.

무선효과 분석결과 집단 내 변량은 14.336이며, 집단 간 변량은 17.874로 나타났다. 이를 바탕으로 집단 간 상관계수(ICC)를 산출한 결과 S-OJT 활동의 전체 변량 중 조직 간 차이로 설명되는 변량 비율은 55.49%, 개인 간 차이로 설명되는 변량 비율은 44.51%로 나타났다.

이러한 결과는 S-OJT 활동의 차이가 동일한 중소기업에 근무하는 근로자 사이에서보다 조직별로 더 많이 일어나고 있다는 것을 의미한다. 한편, 모든 중소기업에서 근로자의 S-OJT 활동이 같다는 가설에 대한 χ^2 검정(403.038) 결과, 영가설을 기각함으로써 중소기업 근로자의 S-OJT 활동 수준은 조직별로 차이가 있는 것으로 나타났다($p < 0.01$). 이는 중소기업 근로자의 S-OJT 활동 차이가 조직 수준 변인을 통해서 설명될 필요가 있다는 점을 시사한다.

<표 IV-4> S-OJT 활동에 대한 기초모형 분석 결과

고정효과	계수	표준오차	t
절편(γ_{00})	42.311	0.554	76.361**
무선효과	표준편차	변량	χ^2
집단 간 변량(τ_{00})	4.228	17.874	403.038**
집단 내 변량(σ^2)	3.756	14.336	
집단 간 상관계수(ICC)	0.555		

주1) ** $p < 0.01$

주2) 집단 간 상관계수(ICC) = 집단 간 변량(τ_{00}) / (집단 간 변량(τ_{00}) + 집단 내 변량(σ^2))

한편, 조직 수준 변인들의 효과를 정확하게 분석하기 위해서는 개인 수준 변인의 영향력을 통제한 후, 집단 간 변량을 추출해야 한다. 인구통계학적 특성과 훈련생 특성을 모두 통제한 후, 집단 간 상관계수(ICC)를 산출한 결과 S-OJT 활동의 집단 간 변량은 38.66%, 집단 내 변량은 61.34%로 나타났다. 또한, S-OJT 활동의 집단 간 차이($\chi^2 = 226.296$)는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(<표 IV-5> 참조).

<표 IV-5> 개인 수준 변인 통제 후 S-OJT 활동에 대한 기초모형 분석 결과

고정효과	계수	표준오차	t
절편(γ_{00})	42.495	0.367	115.716**
무선효과	표준편차	변량	χ^2
집단 간 변량(τ_{00})	2.648	7.011	226.296**
집단 내 변량(σ^2)	3.335	11.123	
집단 간 상관계수(ICC)	0.387		

주1) **p<0.01

주2) 집단 간 상관계수(ICC)= 집단 간 변량(τ_{00}) / (집단 간 변량(τ_{00}) + 집단 내 변량(σ^2))

3. 체계적 현장직무 교육훈련 활동에 대한 개인 수준 변인의 효과

S-OJT 활동에 대한 개인 수준 변인의 효과를 분석하기에 앞서 S-OJT 활동과 개인 및 조직 수준 변인 간의 상관관계를 살펴본 결과, 모든 변수가 S-OJT 활동과 정적으로 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다(p<0.01). 구체적으로는 개인 수준 변인 중 학습 민첩성(r=0.606)과 자기효능감(r=0.601)은 S-OJT 활동과 높은 정적 상관을 보였고, 개인-직무 적합성(r=0.449)은 S-OJT 활동과 중간 정도의 정적 상관을 보이는 것으로 나타났다. 또한, 조직 수준 변인 중 실책관리 풍토(r=0.617), 훈련가 전문성(r=0.609), 조직구조의 공식화(r=0.609), 체계적 훈련환경(r=0.583), 훈련지원(r=0.503)은 S-OJT 활동과 높은 정적 상관을 보였고, 훈련가 헌신(r=0.406)은 S-OJT 활동과 중간 정도의 정적 상관을 보였으며, 훈련 보상 기대(r=0.253)는 S-OJT 활동과 낮은 정적 상관을 보이는 것으로 나타났다(<표 IV-6> 참조).

〈표 IV-6〉 S-OJT 활동과 관련 변인 간의 상관관계 분석 결과

구분	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. S-OJT 활동	1.000										
2. 학습 민첩성	.606**	1.000									
3. 개인-직무 적합성	.449**	.422**	1.000								
4. 자기효능감	.601**	.684**	.429**	1.000							
5. 훈련가 전문성	.609**	.488**	.229**	.486**	1.000						
6. 훈련가 헌신	.406**	.199**	.199**	.270**	.401**	1.000					
7. 훈련 보상 기대	.253**	.119**	.358**	.199**	.253**	.269**	1.000				
8. 체계적 훈련환경	.583**	.394**	.190**	.358**	.686**	.429**	.126**	1.000			
9. 훈련지원	.503**	.269**	.435**	.325**	.418**	.370**	.489**	.449**	1.000		
10. 조직구조의 공식화	.609**	.458**	.286**	.474**	.598**	.357**	.221**	.724**	.596**	1.000	
11. 실책관리 풍토	.617**	.425**	.475**	.451**	.545**	.416**	.460**	.606**	.769**	.731**	1.000

주) **p< 0.01

한편, 독립변수 간의 지나치게 높은 상관성이 나타날 경우 다중공선성이 발생할 수 있으므로, 이를 보다 엄격하게 점검하기 위해 공차 한계(tolerance)와 변량팽창계수(Variance Inflation Factor: VIF)를 확인하였다. 일반적으로 공차한계의 경우 1에 근접할수록 다중공선성이 없는 것으로 판단하며, 변량팽창계수의 경우 10 이상이 될 때 다중공선성이 있는 것으로 판단한다. 공차한계와 변량팽창계수를 산출할 결과 공차한계는 0.246~0.738, 변량팽창계수는 1.598에서 4.065로, 독립변인 간의 다중공선성의 문제를 야기하지 않는 것으로 나타났다(<표 IV-7> 참조).

<표 IV-7> S-OJT 활동과 관련 변인의 다중공선성 진단 결과

변인	공차한계	변량팽창계수(VIF)
학습 민첩성	0.459	2.177
개인-직무 적합성	0.626	1.598
자기효능감	0.460	2.174
훈련가 전문성	0.427	2.344
훈련가 헌신	0.738	1.354
훈련 보상 기대	0.656	1.525
체계적 훈련환경	0.338	2.957
훈련지원	0.364	2.745
조직구조의 공식화	0.309	3.239
실책관리 풍토	0.246	4.065

중소기업 근로자의 S-OJT 활동에 대한 개인 수준 변인의 효과를 분석한 결과는 다음의 <표 IV-8>과 같다. 이 연구에서는 인구통계학적 변인을 통제한 상태에서 개인 수준 변인의 순수한 효과를 구명하기 위해 우선, 집단 내 모형에 인구통계학적 특성 변인만을 투입하고(1모형), 다음으로 집단 내 모형에 인구통계학적 특성 변인과 훈련생 특성 변인을 동시에 투입하였다(2모형). 인구통계학적 특성을 통제한 상황에서 고정효과를 분석한 결과, 중소기업 근로자의 학습 민첩성($t=4.491$, $p<0.001$), 개인-직무 적합성($t=3.040$, $p<0.01$), 자기효능감($t=3.177$, $p<0.01$)은 모두 S-OJT 활동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. S-OJT 활동에 대한 개인 수준의 효과를 구체적으로 살펴보면, 학습 민첩성의 회귀계수는 0.314로, 중소기업 근로자의 학습 민첩성 수준이 1 표준편차만큼 증가할 때 S-OJT 활동 수준이 0.314 표준편차만큼 증가하였고, 개인-직무 적합성의 회귀계수는 0.327로, 중소기업 근로자의 개인-직무 적합성 수준이 1 표준편차만큼 증가할 때 S-OJT 활동 수준이 0.327 표준편차만큼 증가하는 것으로 나타났다. 또한, 자기효능감

의 회귀계수는 0.288로, 중소기업 근로자의 자기효능감 수준이 1 표준편차만큼 증가할 때 S-OJT 활동 수준이 0.288 표준편차만큼 증가하는 것으로 나타났다. S-OJT 활동에 유의미한 영향을 미치는 개인 수준 변인의 회귀계수를 비교해보면, 개인-직무 적합성, 학습 민첩성, 자기 효능감 순으로 S-OJT 활동에 많은 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

무선효과 분석결과, 개인 수준의 변량은 11.123으로 나타났다. 또한, 개인 수준 변인과 S-OJT 활동의 관계에 있어서 각 변인이 소속 기업에 따라 차이가 나는지에 대한 χ^2 검정을 실시한 결과, 영가설을 기각함으로써 개인 수준 변인에 따른 S-OJT 활동의 효과는 중소기업별로 차이가 있는 것으로 나타났다($p < 0.01$).

<표 IV-8> S-OJT 활동에 대한 개인 수준 변인의 효과

고정효과		1모형			2모형		
		계수	표준오차	t	계수	표준오차	t
절편(γ_{00})		42.333	0.559	75.634**	42.495	0.367	115.716**
인구통계학적 특성(통제변인)							
성별	남성	0.510	0.739	0.690	-0.327	0.571	-0.573
	여성(기준)						
학력	대졸 이상	0.575	0.674	0.853	-0.062	0.667	-0.094
	전문대 졸	0.954	0.549	1.740	0.366	0.520	0.703
	고졸 이하(기준)						
직무	사무직	0.927	2.142	0.433	0.702	1.476	0.476
	전문직	0.112	1.051	0.107	0.141	0.827	0.171
	서비스직	-1.070	2.641	-0.405	-0.232	1.853	-0.125
	생산직(기준)						
직무 전담기간	3년 이상	-0.517	0.819	-0.630	-0.425	0.542	-0.681
	1-2년	-0.985	0.735	-1.340	-0.369	0.609	-0.699
	1년 미만(기준)						
훈련생 특성							
학습 민첩성					0.314	0.070	4.491**
개인-직무 적합성					0.327	0.108	3.040**
자기효능감					0.288	0.091	3.177**
무선효과		1모형			2모형		
		표준편차	변량	χ^2	표준편차	변량	χ^2
집단 간 변량(τ_{00})		4.356	18.971	402.416**	2.648	7.011	226.296**
집단 내 변량(σ^2)		3.780	14.292		3.335	11.123	

주) ** $p < 0.01$

한편, 인구통계학적 특성 변인만을 투입한 모형과 인구통계학적 특성 변인과 훈련생 특성 변인을 동시에 투입한 모형 간의 집단 내 변량 추정치 변화량과 기초모형의 집단 내 변량 추정치와의 비교를 통해 S-OJT 활동에 대한 개인 수준 변인의 순수한 설명변량을 산출한 결과는 다음의 <표 IV-9>와 같다. S-OJT 활동에 대한 집단 내 변량은 인구통계학적 특성 변인 투입 후 14.292에서 인구통계학적 특성 변인과 훈련생 특성 변인을 동시에 투입한 후 11.123으로 감소하였으며, S-OJT 활동에 대한 개인 수준 변인의 순수 설명량은 22.11%로 나타났다.

<표 IV-9> S-OJT 활동에 대한 개인 수준 변인의 설명량(R²)

구분	변량	모형 설명량 ³⁾
개인 수준 변인 투입 전 집단 내 변량(1모형) ¹⁾	14.292	22.11%
개인 수준 변인 투입 후 집단 내 변량(2모형) ²⁾	11.123	

주1) 통제변인(인구통계학적 특성 변인)만을 투입한 모형

주2) 통제변인(인구통계학적 특성 변인)과 개인 수준 변인(훈련생 특성)을 동시에 투입한 모형

주3) $R^2 = (1\text{모형의 집단 내 변량} - 2\text{모형의 집단 내 변량}) / \text{기초모형의 집단 내 변량} \times 100$

4. 체계적 현장직무 교육훈련 활동에 대한 조직 수준 변인의 효과

중소기업 근로자의 S-OJT 활동에 대한 조직 수준 변인의 효과는 다음의 <표 IV-10>과 같다. 이 연구에서는 조직 수준 변인의 순수한 효과를 구명하기 위해 개인 수준 변인을 투입한 후 집단 간 모형에 조직 수준 변인을 투입하였다. 또한, 조직배경 변인을 통제한 상태에서 훈련가 특성, 훈련환경 특성, 조직 특성 변인의 순수한 효과를 구명하기 위해 우선, 집단 간 모형에 조직배경 변인만을 투입하고(1모형), 다음으로 집단 간 모형에 조직배경 변인과 훈련가 특성, 훈련환경 특성, 조직 특성 변인을 동시에 투입하였다(2모형).

조직배경 특성을 통제한 상황에서 고정효과를 분석한 결과, 훈련 보상 기대, 조직구조의 공식화, 실책관리 풍토는 S-OJT 활동에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 반면에 훈련가 전문성($t=2.985$, $p<0.01$), 훈련가 헌신($t=2.554$, $p<0.05$), 체계적 훈련환경($t=2.224$, $p<0.05$), 훈련지원($t=2.016$, $p<0.05$)은 S-OJT 활동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

S-OJT 활동에 대한 조직 수준 변인의 효과를 각 변인군별로 살펴보면, 먼저 훈련가 특성에 해당하는 훈련가 전문성의 회귀계수는 0.237로, 훈련가 전문성 수준이 1 표준편차만큼 증가할 때 S-OJT 활동 수준이 0.237 표준편차만큼 증가하였고, 훈련가 헌신의 회귀계수는 0.235로, 훈련가 헌신 수준이 1 표준편차만큼 증가할 때 S-OJT 활동 수준이 0.235 표준편차만큼 증가하는 것으로 나타났다. 다음으로 훈련환경 특성에 해당하는 체계적 훈련환경의 회귀계수는 0.250로, 체계적 훈련환경 수준이 1 표준편차만큼 증가할 때 S-OJT 활동 수준이 0.250 표준편차만큼 증가하였고, 훈련지원 인식의 회귀계수는 0.162로, 훈련지원 인식의 수준이 1 표준편차만큼 증가할 때 S-OJT 활동 수준이 0.162 표준편차만큼 증가하는 것으로 나타났다.

S-OJT 활동에 유의한 영향을 미치는 조직 수준 변인의 회귀계수를 비교해보면, 체계적 훈련 환경, 훈련가 전문성, 훈련가 헌신, 훈련지원 순으로 S-OJT 활동에 많은 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

<표 IV-10> S-OJT 활동에 대한 조직 수준 변인의 효과

고정효과	1모형			2모형		
	계수	표준오차	t	계수	표준오차	t
절편(γ_{00})	42.501	0.366	116.174**	42.445	0.226	190.742**
조직 수준						
<조직 배경(통제변인)>						
조직 규모	0.163	0.331	0.491	0.207	0.245	0.847
산업 유형 서비스업	0.346	1.184	0.293	0.206	0.707	0.291
제조업(기준)						
<훈련가 특성>						
훈련가 전문성				0.237	0.079	2.985**
훈련가 헌신				0.235	0.092	2.554*
훈련 보상 기대				-0.113	0.136	-0.825
<훈련환경 특성>						
체계적 훈련환경				0.250	0.112	2.224*
훈련지원				0.162	0.080	2.016*
<조직 특성>						
조직구조의 공식화				0.029	0.181	0.162
실책관리 풍토				0.130	0.099	1.308
개인 수준(통제변인)						
성별 남성	-0.323	0.575	-0.562	-0.117	0.518	-0.225
여성(기준)						
학력 대졸 이상	-0.029	0.697	-0.042	0.106	0.628	0.168
전문대 졸	0.385	0.520	0.741	0.149	0.488	0.305
고졸 이하(기준)						
직무 사무직	0.745	1.505	0.495	-0.363	1.133	-0.320
전문직	0.283	0.839	0.338	-0.689	0.727	-0.948
서비스직	0.161	2.038	0.079	-0.449	1.024	-0.439
생산직(기준)						
직무 전담기간 3년 이상	-0.414	0.609	-0.681	-0.171	0.520	-0.329
1-2년	-0.348	0.539	-0.646	-0.458	0.462	-0.991
1년 미만(기준)						
학습 민첩성	0.313	0.069	4.503***	0.243	0.060	4.070**
개인-직무 적합성	0.328	0.107	3.058**	0.215	0.098	2.190*
자기효능감	0.284	0.089	3.164**	0.210	0.079	2.657**
무선효과	1모형			2모형		
	표준편차	변량	χ^2	표준편차	변량	χ^2
집단 간 변량(τ_{00})	2.705	7.316	226.403**	1.222	1.494	86.514**
집단 내 변량(σ^2)	3.333	11.112		3.312	10.971	

주) *p<0.05, **p<0.01

한편, 조직배경 변인만을 투입한 모형과 조직배경 변인과 조직 수준 변인을 동시에 투입한 모형 간의 집단 간 변량 추정치 변화량과 중간모형의 집단 간 변량 추정치와의 비교를 통해 S-OJT 활동에 대한 조직 수준 변인의 순수한 설명변량을 산출한 결과는 다음의 <표 IV-11>과 같다. S-OJT 활동에 대한 집단 간 변량은 조직 배경 변인 투입 후 7.316에서 조직 배경 변인과 훈련가 특성, 훈련환경 특성, 조직 특성을 동시에 투입한 후 1.494로 감소하였으며, S-OJT 활동에 대한 조직 수준 변인의 순수 설명량은 83.05%로 나타났다.

<표 IV-11> S-OJT 활동에 대한 조직 수준 변인의 설명량(R²)

구분	변량	모형 설명량 ³⁾
조직 수준 변인 투입 전 집단 간 변량(1모형) ¹⁾	7.316	83.05%
조직 수준 변인 투입 후 집단 간 변량(2모형) ²⁾	1.494	

주1) 통제변인(개인 수준 변인, 조직배경 변인)만을 투입한 모형

주2) 통제변인(개인 수준 변인, 조직배경 변인)과 조직 수준 변인(훈련가 특성, 훈련환경 특성, 조직 특성)을 동시에 투입한 모형

주3) $R^2 = (1\text{모형의 집단 간 변량} - 2\text{모형의 집단 간 변량}) / \text{중간모형의 집단 간 변량} \times 100$

5. 체계적 현장직무 교육훈련 활동에 대한 개인 및 조직 수준 변인의 상호작용 효과

S-OJT 활동에 대한 개인 수준 변인(학습 민첩성, 개인-직무 적합성, 자기효능감)과 조직 수준 변인의 상호작용 효과를 분석하기 위해서는 개인 수준 변인의 영향력이 전집의 중소기업에서도 유의한 차이가 나는지에 대한 검정이 선행되어야 한다. 이를 위해 무선효과 회귀계수모형 분석을 통해 S-OJT 활동에 대한 개인 수준 변인들의 회귀계수(기울기)가 전집인 중소기업에 따라 무선히 변화하는지에 대한 검정을 실시하였다(<표 IV-12> 참조). S-OJT 활동에 대한 개인 수준 변인의 집단 차이 검정 결과, 학습 민첩성($\chi^2=100.639$, $p<0.01$), 개인-직무 적합성($\chi^2=154.198$, $p<0.01$), 자기효능감($\chi^2=115.493$, $p<0.01$) 변인의 기울기가 조직에 따라 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다. 이는 S-OJT 활동에 대한 개인 수준 변인과 조직 수준 변인의 상호작용 효과를 분석하는 것이 타당함을 의미한다.

<표 IV-12> S-OJT 활동에 대한 개인 수준 변인 기울기의 집단 차이 검정

무선효과	표준편차	변량	χ^2
학습 민첩성	0.281	0.080	100.639**
개인-직무 적합성	0.695	0.483	154.198**
자기효능감	0.323	0.104	115.493**

주) **p<0.01

다음으로 S-OJT 활동에 대한 개인 수준 변인과 조직 수준 변인 간의 상호작용 효과를 순차적으로 분석하였다. S-OJT 활동에 대한 학습 민첩성과 조직 수준 변인 간의 상호작용 효과 분석 결과는 다음의 <표 IV-13>과 같다. 고정효과 분석 결과, 훈련가 전문성($t=3.045$, $p<0.01$), 훈련가 헌신($t=2.361$, $p<0.05$)이 S-OJT 활동에 대한 학습 민첩성의 기울기에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 학습 민첩성과 훈련가 전문성의 상호작용에 대한 회귀계수는 0.223으로 훈련가 전문성이 1 표준편차 증가할 때 학습 민첩성의 기울기가 0.223 표준편차만큼 증가하는 것으로 나타났다. 또한, 학습 민첩성과 훈련가 헌신의 상호작용에 대한 회귀계수는 0.239로 훈련가 헌신이 1 표준편차 증가할 때 학습 민첩성의 기울기가 0.239 표준편차만큼 증가하는 것으로 나타났다.

<표 IV-13> S-OJT 활동에 대한 학습 민첩성과 조직 수준 변인의 상호작용 효과

고정효과	계수	표준오차	t
절편(평균 기울기)	0.402	0.050	8.013**
학습 민첩성*훈련가 전문성	0.223	0.073	3.045**
학습 민첩성*훈련가 헌신	0.239	0.101	2.361*
학습 민첩성*훈련 보상 기대	-0.009	0.124	-0.073
학습 민첩성*체계적 훈련환경	0.179	0.113	1.589
학습 민첩성*훈련지원	0.149	0.081	1.830
학습 민첩성*조직구조의 공식화	0.169	0.159	1.065
학습 민첩성*실책관리 풍토	0.203	0.114	1.774

주) *p<0.05, **p<0.01

S-OJT 활동에 대한 개인-직무 적합성과 조직 수준 변인 간의 상호작용 효과 분석 결과는 다음의 <표 IV-14>와 같다. 고정효과 분석 결과, 훈련가 전문성($t=4.740$, $p<0.01$), 훈련가 헌신($t=2.230$, $p<0.05$)이 S-OJT 활동에 대한 학습 민첩성의 기울기에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 개인-직무 적합성과 훈련가 전문성의 상호작용에 대한 회귀계수는 0.356으로 훈련가 전문성이 1 표준편차 증가할 때 개인-직무 적합성의 기울기가 0.356 표준편차만큼 증가하는 것으로 나타났다. 또한, 개인-직무 적합성과 훈련가 헌신의 상호작용에 대한 회귀계수는 0.227로 훈련가 헌신이 1 표준편차 증가할 때 개인-직무 적합성의 기울기가 0.227 표준편차만큼 증가하는 것으로 나타났다.

<표 IV-14> S-OJT 활동에 대한 개인-직무 적합성과 조직 수준 변인의 상호작용 효과

고정효과	계수	표준오차	t
절편(평균 기울기)	0.467	0.109	4.262**
개인-직무 적합성*훈련가 전문성	0.356	0.075	4.740**
개인-직무 적합성*훈련가 헌신	0.227	0.102	2.230*
개인-직무 적합성*훈련 보상 기대	-0.134	0.118	-1.130
개인-직무 적합성*체계적 훈련환경	0.194	0.116	1.663
개인-직무 적합성*훈련지원	0.053	0.088	0.601
개인-직무 적합성*조직구조의 공식화	0.336	0.169	1.988
개인-직무 적합성*실책관리 풍토	0.180	0.114	1.580

주) * $p<0.05$, ** $p<0.01$

S-OJT 활동에 대한 자기효능감과 조직 수준 변인 간의 상호작용 효과 분석 결과는 다음의 <표 IV-15>와 같다. 고정효과 분석 결과, 훈련가 전문성($t=3.781$, $p<0.01$), 체계적 훈련환경($t=2.346$, $p<0.05$), 실책관리 풍토($t=2.252$, $p<0.05$)가 S-OJT 활동에 대한 학습 민첩성의 기울기에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 자기효능감과 훈련가 전문성의 상호작용에 대한 회귀계수는 0.229으로 훈련가 전문성이 1 표준편차 증가할 때 자기효능감의 기울기가 0.229 표준편차만큼 증가하는 것으로 나타났으며, 자기효능감과 체계적 훈련환경의 상호작용

에 대한 회귀계수는 0.257로 체계적 훈련환경이 1 표준편차 증가할 때 자기효능감의 기울기가 0.257 표준편차만큼 증가하는 것으로 나타났다. 또한, 자기효능감과 실책관리 풍토의 상호작용에 대한 회귀계수는 0.236으로 실책관리 풍토가 1 표준편차 증가할 때 자기효능감의 기울기가 0.236 표준편차만큼 증가하는 것으로 나타났다.

<표 IV-15> S-OJT 활동에 대한 자기효능감과 조직 수준 변인의 상호작용 효과

고정효과	계수	표준오차	t
절편(평균 기울기)	0.406	0.067	6.096**
자기효능감*훈련가 전문성	0.229	0.060	3.781**
자기효능감*훈련가 헌신	0.174	0.099	1.747
자기효능감*훈련 보상 기대	-0.082	0.126	-0.653
자기효능감*체계적 훈련환경	0.257	0.109	2.346*
자기효능감*훈련지원	0.128	0.076	1.660
자기효능감*조직구조의 공식화	0.126	0.171	0.737
자기효능감*실책관리 풍토	0.236	0.105	2.252*

주) *p<0.05, **p<0.01

6. 연구결과에 대한 논의

가. 중소기업 근로자의 체계적 현장직무 교육훈련 활동

중소기업 근로자의 S-OJT 활동 수준은 5점 환산 시 평균 3.84점으로 나타났으며, 하위 영역별로는 모델링이 3.86, 구체적 실습 3.85, 반성적 성찰 3.83이었다. 이러한 결과는 동일한 사업에 참여한 중소기업 근로자를 대상으로 연구를 수행한 이찬 외(2013)의 연구에서 훈련생이 인식한 S-OJT 수준이 4.25로 나타난 것과 비교해볼 때 차이가 있었다. 이는 측정 도구의 차이에서 기인한 것으로 해석할 수 있다. 즉, 이찬 외(2013)의 연구에서는 S-OJT 수준을 훈련가의 실시행동에 초점을 두어 측정한 반면, 본 연구에서는 훈련생의 관점에서

훈련가와의 상호작용을 통해 경험하는 인지적, 행동적 변화의 과정을 측정하였기 때문이라고 판단할 수 있다. 그럼에도 불구하고, 이찬 외(2013)의 연구결과와 비교해볼 때 중소기업 근로자들은 훈련가의 S-OJT 실시 수준에 비해 자신의 S-OJT 활동 수준을 상대적으로 낮게 인식하고 있다는 점을 주목할 필요가 있다. 이는 훈련가의 전문성을 높이려는 지원이외에도 훈련의 주체인 훈련생의 인지적, 행동적 측면의 훈련 활동을 촉진할 수 있는 조직 차원의 환경조성이나 지원이 더욱 강화되어야함을 시사한다.

나. 체계적 현장직무 교육훈련 활동에 대한 개인 및 조직 수준의 변량

중소기업 근로자의 S-OJT 활동에 대한 개인 및 조직 수준의 변량을 분석한 결과, 조직 간 차이로 설명되는 변량 비율은 55.49%, 개인 간 차이로 설명되는 변량 비율은 44.51%로 나타났다. 그리고 개인 수준 변인의 영향력을 통제한 이후에도 조직 간 차이로 설명되는 변량 비율이 38.66%로 나타났다. 또한, S-OJT 활동의 조직 간 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

일반적으로 개인학습을 종속변인으로 설정한 선행연구에서 집단 간 변량 비율이 20% 이내라는 점을 고려해 볼 때, S-OJT 활동 수준의 차이가 조직 간 차이에 의해 많은 영향을 받는다는 것을 알 수 있으며, S-OJT 활동 수준의 차이가 발생하는 원인을 구명하기 위해서는 개인 수준 변인이외에도 조직 수준 변인을 탐색하는 것이 매우 중요함을 시사하고 있다. 또한, 이러한 결과는 중소기업 근로자의 S-OJT 활동 수준이 훈련생 개인의 특성보다는 훈련가 전문성, 훈련 인프라 등에 의해 더욱 크게 좌우될 수 있다는 선행연구(박윤희, 최우재, 2011; 이찬 외, 2013; 전은지 외, 2011)의 결과를 지지하였다. 다만 S-OJT 활동 수준의 차이가 개인 간 차이에 의해 설명되는 변량이 44.51~61.44%로 나타났다는 점을 고려해볼 때 S-OJT 활동에 대한 개인 수준 변인의 탐색 또한 함께 고려할 필요가 있다.

다. 체계적 현장직무 교육훈련 활동에 대한 개인 수준 변인의 효과

중소기업 근로자의 S-OJT 활동에 대한 개인 수준 변인의 효과를 분석한 결과, 이 연구에서 설정한 개인 수준 변인은 S-OJT 활동에 대한 개인 간 차이의 22.11%를 설명하였다. 이러한

결과는 이 연구에서 설정한 개인 수준 변인이 S-OJT 활동에 미치는 효과가 부분적으로 존재하고 있으나, 연구에서 설정한 변인 이외의 S-OJT 활동에 영향을 미치는 개인 수준 변인을 추가로 탐색해볼 필요가 있다는 점을 의미한다. 한편, 인구통계학적 변인을 통제한 후에도 학습 민첩성, 개인-직무 적합성, 자기효능감이 S-OJT 활동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과로부터 다음과 같은 논의가 가능하다.

첫째, 학습 민첩성의 경우 S-OJT 활동에 정적인 영향을 미친다는 선행연구(Derue et al., 2012; Dries et al., 2012)의 결과를 지지하였다. 이러한 결과는 자신의 목표를 달성하기 위해 학습을 적극적으로 활용하고, 학습과정에서 타인으로부터 피드백을 얻고자 노력하며, 실수 등의 경험을 통해 성장하고자 하는 훈련생일수록 S-OJT 활동 수준이 높아짐을 의미한다. 특히 그동안의 국외 연구(Bedford, 2011; Lombardo & Eichinger, 2000)에서는 학습 민첩성을 핵심 인재나 고성과자들이 가지고 있는 고유한 특성으로 규정하고, 학습 민첩성이 직무수행이나 경력 성공 등에 미치는 영향을 구명한 연구가 주로 이루어졌으나, 이 연구에서는 국내 중소기업에 근무하는 신입 혹은 신입 근로자를 대상으로 학습 민첩성이 일터에서의 훈련 활동을 촉진하는 변인이라는 점을 구명하였다는 점에서 의의가 있다.

둘째, 개인-직무 적합성의 경우 S-OJT 활동에 정적인 영향을 미친다는 Jacobs(2003)의 사례 연구결과를 지지하였다. 이러한 결과는 직무를 수행하는 데 적합한 지식, 기술, 성격 등을 갖추고 있고, 직무에서 제공되는 보상에 만족을 느끼는 훈련생일수록 S-OJT 활동 수준이 높아짐을 의미한다. 특히 그동안의 국내·외 연구(이인석 외, 2010; 최명옥, 유태용, 2005; 최보인 외, 2011; Caldwell & O'Reilly, 1990; Kristof-Brown, Jansen & Colbert, 2002; Lauver & Kristof-Brown, 2001)에서는 개인-직무 적합성이 조직몰입, 직무만족, 이직의도 등과 같은 직무태도 변인에 미치는 영향을 구명한 연구가 주로 이루어졌으나, 이 연구에서는 개인-직무 적합성이 직무와 관련된 지식, 기술, 규범 등을 효과적으로 학습하는 데 영향을 미친다는 점을 구명하였다는 점에서 의의가 있다.

셋째, 자기효능감의 경우 S-OJT 활동에 정적인 영향을 미친다는 선행연구(유정만, 2007; 이찬 외, 2013, 최우재, 조운형, 2010)의 결과를 지지하였다. 이러한 결과는 사전에 경험하지 못했거나 해결하기 어려운 과제를 성공적으로 수행할 수 있다고 믿는 신념이 강한 훈련생일수록 S-OJT 활동 수준이 높아짐을 의미한다. 특히 그동안 연구에서는 대체로 특정한 상황이나 과제들 간의 상호관련성이 높은 과제영역에서 발휘되는 특수적 자기효능감의 측면에서 학습 활동과의 관계를 구명한 연구가 주로 이루어졌으나, 이 연구에서는 새롭고 낯선 영역에서의

수행을 예측하는데 더욱 효과적인 일반적 자기효능감이 일터에서 이루어지는 훈련 활동에 미치는 영향을 구명하였다는데 의의를 가진다.

라. 체계적 현장직무 교육훈련 활동에 대한 조직 수준 변인의 효과

중소기업 근로자의 S-OJT 활동에 대한 조직 수준 변인의 효과를 분석한 결과, 이 연구에서 설정한 훈련가 특성 변인, 훈련환경 특성 변인, 조직 특성 변인이 S-OJT 활동에 대한 조직 간 차이의 83.05%를 설명하였다. 이러한 결과는 S-OJT 활동이 훈련생 개인 특성뿐만 아니라 훈련가와 훈련이 발생하는 환경, 그들이 소속된 조직의 고유한 특성에 따라 다르게 나타날 수 있다는 Jacobs(2003)의 개념적 모형을 실증적으로 지지하는 결과이다.

1) 훈련가 특성

중소기업 근로자의 S-OJT 활동에 대한 훈련가 특성 변인의 효과를 분석한 결과, 훈련가 전문성과 헌신이 S-OJT 활동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난 반면에 훈련 보상 기대는 S-OJT 활동에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과로부터 다음과 같은 논의가 가능하다.

첫째, 훈련가 전문성의 경우 S-OJT 활동에 정적인 영향을 미친다는 선행연구(박규원, 2010; 백지연 외, 2011; 유정만, 2007; 조세형, 윤석천, 2010)의 결과를 지지하였다. 이러한 결과는 훈련가가 업무에 대한 전문적인 지식, 기술, 경험 등을 훈련모듈에 충실히 반영하고, 이를 훈련생에게 효과적으로 전달할수록 S-OJT 활동 수준이 높아짐을 의미한다. 즉, 훈련가가 해당 직무에 대한 전문성뿐만 아니라 훈련설계 능력, 의사소통 능력, 피드백 능력, 성인학습 이해 등과 같은 교육훈련에 대한 전문성을 함께 보유하고 있을 때 훈련생의 S-OJT 활동 수준을 촉진할 수 있다.

둘째, 훈련가 헌신의 경우 S-OJT 활동에 정적인 영향을 미친다는 선행연구(조홍식, 2013; Park, 2005)의 결과를 지지하였다. 이러한 결과는 훈련가가 훈련가로서의 역할 자체에 대한 중요성을 인식하고, 훈련생의 역량 향상을 위해 많은 노력을 기울일수록 S-OJT 활동 수준이 높아짐을 의미한다. 반면에 훈련 보상 기대의 경우 S-OJT 활동에 정적인 영향을 미친다는

선행연구(이수호, 한태영, 2008; 조세형, 윤석천, 2010)의 결과를 지지하지 않았다. 이러한 결과는 S-OJT 활동에 대한 훈련가의 동기 수준은 금전적 보상, 승진 기회 제공 등 조직이 정의한 객관적 성취 기준에 달린 것이 아니라 훈련가 스스로가 인식하는 자부심과 성취감 등과 같은 개인적 가치의 충족에 기반을 두고 있기 때문인 것으로 판단할 수 있다. 즉, 훈련가로서의 역할 수행은 직무수행과 같이 일상적으로 일어나는 행위가 아니기 때문에 외재적 보상 자체만으로는 훈련가에게 지속적으로 동기를 부여하는데 한계가 있을 수 있다. 따라서 훈련생의 S-OJT 활동을 강화하기 위해서는 훈련생 및 훈련활동 자체에 대한 애착 수준이 높은 훈련가를 선발하거나 훈련활동 참여 전에 훈련가의 헌신 수준을 높일 수 있는 개입 방안을 설계할 필요가 있다.

2) 훈련환경 특성

중소기업 근로자의 S-OJT 활동에 대한 훈련환경 특성 변인의 효과를 분석한 결과, 체계적 훈련환경과 훈련지원이 S-OJT 활동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과로부터 다음과 같은 논의가 가능하다.

첫째, 체계적 훈련환경의 경우 S-OJT 활동에 정적인 영향을 미친다는 선행연구(유정만, 2007; 이찬 외, 2013)의 결과를 지지하였다. 이러한 결과는 조직 차원에서 훈련에 필요한 물리적 환경을 사전에 계획하고, 구조화하여 제공할수록 S-OJT 활동 수준이 높아짐을 의미한다. 즉, S-OJT가 이루어지는 장소가 실제 업무현장과 유사하고, 훈련모듈, 수행 평가지표 등이 사전에 체계적으로 구축되어 있을수록 훈련생의 S-OJT 활동 수준을 강화할 수 있다. 특히 기존의 비체계적인 OJT와 S-OJT를 구분하는 주요한 특징 중의 하나인 체계적 훈련환경이 훈련생의 S-OJT 활동 수준을 결정하는 중요한 요인이라는 점을 실증적으로 구명하였는데 의의가 있다.

둘째, 훈련지원의 경우 S-OJT 활동에 정적인 영향을 미친다는 선행연구(박윤희, 최우재, 2011; 유정만, 2007; Choi & Jacobs, 2011; Lee et al., 2004; Russ-Eft, 2002; Skule, 2004)의 결과를 지지하였다. 이러한 결과는 경영진 차원에서 근로자들의 교육훈련을 장려하고, 개인개발을 촉진할 수 있도록 직무를 제공하며, 교육훈련 참여에 대한 보상 등을 제공할수록 S-OJT 활동 수준이 높아짐을 의미한다. 특히 조직구성원들은 조직사회화 과정 초기에 조직이 교육훈련에 대해 어떠한 관점을 가지고 있는지를 알기 시작하기

때문에 신입 혹은 신입직원인 훈련생들이 인식한 훈련지원은 그들이 장기적인 관점에서 훈련 활동에 어느 정도 참여하고, 얼마나 관여해야 하는지를 결정하는 데 매우 중요한 영향을 미친다.

3) 조직 특성

중소기업 근로자의 S-OJT 활동에 대한 조직 특성 변인의 효과를 분석한 결과, 조직 구조의 공식화와 실책관리 풍토는 S-OJT 활동에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과로부터 다음과 같은 논의가 가능하다.

첫째, 조직구조의 공식화의 경우 S-OJT 활동에 정적인 영향을 미친다는 선행연구(이민옥, 나승일; 2008; 장용선, 2006; 정성희, 박민수, 2007)의 결과를 지지하지 않았다. 이러한 결과는 크게 두 가지 관점에서 생각해볼 수 있다. 먼저 이 연구에서 정의한 S-OJT 활동의 개념이 훈련의 체계화 수준을 의미하기보다 훈련생의 학습 과정에 초점을 두고 있었기 때문인 것으로 판단할 수 있다. 즉, 조직구성원의 역할, 업무 절차 등이 공식화되어 있는 작업환경이 표준화된 업무 절차에 따라 훈련을 체계적으로 계획하는 활동에는 영향을 미칠 수 있지만 실제 훈련생이 훈련 경험을 통해 개인의 인지 및 행동을 변화시켜나가는 과정에는 직접적인 영향을 미치지 않았을 수 있다. 다음으로 조직구조의 공식화가 훈련생이 S-OJT를 통해 학습한 내용을 조직의 공식적인 업무 절차나 규정 등에 맞게 적용하는 행동에는 영향을 미칠 수 있지만 훈련가와 훈련생 간의 상호작용을 통해 발생하는 학습 활동 자체에는 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 해석할 수 있다. 실제 김경수와 김공수(2003)의 연구에서는 조직 차원에서 제공되는 공식적인 규칙이나 절차가 조직구성원 간의 지식 공유 활동에 유의한 영향을 미치지 않는 반면에 지식 공유 활동을 통해 습득한 지식, 기술 등을 현업의 업무에 적용하는 데에는 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 실책관리 풍토는 S-OJT 활동에 정적인 영향을 미친다는 선행연구(김태홍, 한태영, 2009; Keith & Frese, 2005; Rybowski et al., 1999)의 결과를 지지하지 않았다. 이러한 결과는 실책관리 풍토가 S-OJT 활동 수준에 직접적인 영향을 미치는 것은 아니지만 이차적 변인으로서 의미를 가지는 것으로 판단해볼 수 있다. 즉, 실책에 대해 개방적이고, 실책에 대한 정보를 공유하며, 실책이 발생하였을 때 서로 도와주려는 조직의 분위기는 훈련생의 S-OJT 활동에 직접적인 영향을 미치지 않지만 일터에서의 개인학습에

중요한 영향을 미치는 학습동기 등과 같은 일차적 변인에 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 실제로 Heimbeck 외(2003)의 연구에서는 조직의 실책관리 풍토가 조직구성원들에게 실책을 재발하지 않기 위해 어떻게 행동해야 할지에 대한 정보를 제공하며, 조직구성원들은 이러한 정보를 통해 학습에 대한 동기가 부여되는 것으로 나타났다.

마. 체계적 현장직무 교육훈련 활동에 대한 개인 및 조직 수준 변인의 상호작용 효과

S-OJT 활동에 대한 개인 수준 변인과 조직 수준 변인 간의 상호작용 효과를 분석한 결과, 학습 민첩성, 개인-직무 적합성, 자기효능감 변인의 기울기가 조직에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 그 중에서도 학습 민첩성과 훈련가 전문성 및 헌신, 개인-직무 적합성과 훈련가 전문성 및 헌신, 자기효능감과 훈련가 전문성, 체계적 훈련환경 및 실책관리 풍토 간의 상호작용 효과가 정적으로 유의하게 나타났다. 이러한 연구결과로부터 다음과 같은 논의가 가능하다.

첫째, 훈련가의 전문성 수준이 높은 조직일수록 학습 민첩성, 개인-직무 적합성, 자기효능감이 S-OJT 활동에 미치는 효과가 증가하는 것으로 나타났다. 또한, 훈련가의 헌신 수준이 높은 조직일수록 학습 민첩성과 개인-직무 적합성이 S-OJT 활동에 미치는 효과가 증가하는 것으로 나타났다. 먼저 훈련생 특성 변인과 S-OJT 활동 간의 관계는 훈련가 전문성에 의해 영향을 받는 것으로 나타났는데, 이는 업무에 대한 전문적인 지식과 경험을 토대로 교육훈련을 효과적으로 계획하고, 전달할 수 있는 능력을 보유한 훈련가일수록 훈련생의 학습에 대한 의지와 신념 등이 구체적인 행동으로 발현되는 것을 더욱 강화시켜준다는 점을 의미한다. 또한, 학습 민첩성 및 개인-직무 적합성과 S-OJT 활동 간의 관계는 훈련가 헌신에 의해 영향을 받는 것으로 나타났는데, 이는 훈련생 및 훈련가로서의 역할 자체에 대한 심리적인 애착이 강한 훈련가의 행동이 훈련생에게 긍정적인 피드백으로 작용하여 학습에 대한 흥미와 참여 의지를 높여줌으로써 훈련생이 S-OJT 활동을 더 잘 수행하도록 촉진함을 의미한다.

둘째, 체계적 훈련환경과 실책관리 풍토 수준이 높은 조직일수록 자기효능감이 S-OJT 활동에 미치는 효과가 증가하는 것으로 나타났다. 먼저 자기효능감과 S-OJT 활동 간의 관계는 체계적 훈련환경에 의해 영향을 받는 것으로 나타났는데, 이는 훈련에 필요한 물리적 환경을 사전에 체계적으로 구축한 조직일수록 훈련생들이 자기효능감을 발휘할 수 있는 환경적 조건을

만들어줌으로써 S-OJT 활동을 더 잘 수행하도록 유도하기 때문인 것으로 판단된다. 또한, 조직의 실책관리 풍토는 S-OJT 활동의 조직 간 차이에 유의한 효과를 나타내지는 않았지만 자기효능감의 효과를 증가시키는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 실책에 대해 개방적인 분위기를 제공하는 조직일수록 자기효능감이 높은 훈련생이 느끼는 불확실한 상황에 대한 두려움, 통제감 상실 등이 감소되어 훈련과업을 성공적으로 수행할 수 있다는 신념을 가지고 S-OJT 활동에 보다 능동적으로 참여한다는 점을 의미한다.

V. 요약, 결론 및 제언

1. 요약

이 연구의 목적은 우리나라 중소기업 근로자의 S-OJT 활동과 훈련생 특성, 훈련가 특성, 훈련환경 특성 및 조직 특성의 위계적 관계를 구명하는 데 있다. 연구목적을 달성하기 위한 연구문제로 첫째, 중소기업 근로자의 S-OJT 활동은 개인 및 조직에 따라 차이가 있는가, 둘째, 중소기업 근로자의 개인 수준 변인(훈련생 특성)은 S-OJT 활동에 어떠한 영향을 미치는가, 셋째, 중소기업 근로자의 조직 수준 변인(훈련가 특성, 훈련환경 특성, 조직 특성)은 S-OJT 활동에 어떠한 영향을 미치는가, 넷째, 중소기업 근로자의 개인 수준 변인(훈련생 특성)과 조직 수준 변인(훈련가 특성, 훈련환경 특성, 조직 특성)간 상호작용이 S-OJT 활동에 어떠한 영향을 미치는가로 설정하였다.

이 연구에서는 목표 모집단을 고용노동부에서 주관하고, 한국산업인력공단에서 관리 및 지원하는 체계적 현장훈련(S-OJT) 지원 사업에 참여한 기업으로 한정하였다. 해당 사업에 참여한 중소기업 근로자는 약 1,273명으로, 이 연구에서는 자료분석 방법, 모집단을 대표할 수 있는 표본 크기 계산공식, 설문지 회수율 및 유효 응답율 등을 고려하여 총 80개 기업의 훈련가 80명과 훈련생 400명을 대상으로 표집을 실시하였다.

자료수집을 위해 S-OJT 활동, 인구통계학적 특성, 훈련생 특성(학습 민첩성, 개인-직무 적합성, 자기효능감), 훈련가 특성(훈련가 전문성, 훈련가 헌신, 훈련 보상 기대), 훈련환경 특성(체계적 훈련 환경, 훈련지원), 조직 특성(조직구조의 공식화, 실책관리 풍토)으로 구성된 조사도구를 사용하였다. 한편, 이 연구에서는 S-OJT 활동과 개인 및 조직 수준 변인 간의 위계적 관계를 보다 정확하게 검정하기 위해 S-OJT 활동에 영향을 미칠 수 있다고 판단되는 인구통계학적 특성(성별, 학력, 직무, 직무 전담기간) 및 조직 배경 변인(조직 규모, 산업 유형)을 통제변수로 설정하였다.

자료수집은 2013년 10월 14일부터 10월 25일까지 이루어졌으며, 훈련생의 경우 총 400부의 설문지 중 330부가 회수되어 회수율은 82.5%였고, 훈련가의 경우 총 80부의 설문지 중 76부가 회수되어 회수율은 95%였다. 회수된 설문지 중 불성실응답, 미응답 자료 23부를 제외하였고, 위계적 선형모형 분석을 위한 기업별 최소 인원인 3명을 넘지 못한 6개 기업의 11부를

추가로 제외하여 최종적으로 70개 기업의 훈련가 70명, 훈련생 296명의 자료를 분석에 활용하였다. 자료분석은 Windows SPSS 21.0 프로그램과 HLM 6.0 for Windows 프로그램을 이용하여 기술통계와 위계적 선형모형 분석의 기초모형 분석(무선효과 일원변량분석), 중간모형 분석(무선효과 회귀계수 모형), 연구모형 분석(절편-결과 모형)을 실시하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, S-OJT 활동의 전체 변량 중 조직 간 차이로 설명되는 변량 비율은 55.49%, 개인 간 차이로 설명되는 변량 비율은 44.51%로 나타났다.

둘째, S-OJT 활동의 집단 내 차이에 대한 개인 수준 변인의 설명량은 22.11%로 나타났으며, 개인-직무 적합성($\beta=0.327$), 학습 민첩성($\beta=0.314$), 자기효능감($\beta=0.288$)순으로 S-OJT 활동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, S-OJT 활동의 집단 간 차이에 대한 조직 수준 변인의 설명량은 83.05%로 나타났으며, 체계적 훈련환경($\beta=0.250$), 훈련가 전문성($\beta=0.237$), 훈련가 헌신($\beta=0.235$), 훈련지원 인식($\beta=0.162$)순으로 S-OJT 활동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 훈련 보상 기대, 조직구조의 공식화, 실책관리 풍토의 S-OJT 활동에 대한 영향은 유의하지 않은 것으로 나타났다.

넷째, 개인 수준 변인 중 학습 민첩성, 개인-직무 적합성, 자기효능감은 조직 수준 변인과의 상호작용을 통해 S-OJT 활동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 학습 민첩성은 훈련가 전문성($\beta=0.223$), 훈련가 헌신($\beta=0.239$)과의 상호작용을 통해 S-OJT 활동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 개인-직무 적합성은 훈련가 전문성($\beta=0.356$), 훈련가 헌신($\beta=0.227$)과의 상호작용을 통해 S-OJT 활동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 자기효능감은 훈련가 전문성($\beta=0.229$), 체계적 훈련환경($\beta=0.257$), 실책관리 풍토($\beta=0.236$)와의 상호작용을 통해 S-OJT 활동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

2. 결론

첫째, 중소기업 근로자의 S-OJT 활동 수준은 기업에 따라 많은 차이가 있으며, 이러한 S-OJT 활동 수준의 차이가 발생하는 원인을 구명하기 위해서는 개인 수준 변인뿐만 아니라 조직 수준 변인을 탐색하는 것이 매우 중요하다. 즉, 중소기업 근로자의 S-OJT 활동 수준 차이는 훈련생 개인의 선택, 기호, 의지 등에 의해 촉진되기도 하지만 숙련된 훈련가와 훈련이 발생하는 환경, 그리고 조직 맥락 간의 상호작용과 역동적인 관계를 통해 주로 발생한다. 따라서 중소기업 근로자의 S-OJT 활동을 제고하기 위한 방안을 마련함에 있어서 모든 기업에 동일하게 적용할 수 있는 방안을 제시하기보다는 기업의 특성을 반영한 차별적인 전략 수립이 요구된다.

둘째, 중소기업 근로자의 개인 수준 변인은 개인-직무 적합성, 학습 민첩성, 자기효능감 순으로 S-OJT 활동에 정적인 영향을 미친다. 개인-직무 적합성이 S-OJT 활동에 영향을 미치는 것은 근로자가 해당 직무에서 요구되는 선행요건을 갖추고 있고, 개인의 요구와 직무에서 제공하는 보상의 수준이 일치할 때 S-OJT 활동 수준이 높아지게 됨을 의미한다. 또한, 학습 민첩성과 자기효능감과 같이 일터 내 새롭고 낯선 작업환경에서 보다 능동적으로 학습하고, 행동하려는 근로자의 내재적 특성은 S-OJT 활동 수준을 강화한다. 이는 불확실한 환경 속에서 시장의 변화에 크게 영향을 받는 중소기업에서는 변화된 요구에 능동적으로 대처하고자 하는 근로자의 고유한 특성이 개인의 학습과 수행에 중요하게 작용할 수 있다는 점을 시사한다.

셋째, 중소기업의 조직 수준 변인 중 훈련가 전문성, 훈련가 헌신, 체계적 훈련환경, 훈련지원이 S-OJT 활동에 정적인 영향을 미친다. 이를 각 변인군별로 살펴보면, 먼저 훈련가 특성 변인은 훈련가 전문성, 훈련가 헌신 순으로 S-OJT 활동에 정적인 영향을 미친다. 이는 훈련가의 능력과 내재적인 동기의 함수에 의해 근로자의 S-OJT 활동이 강화될 수 있다는 점을 의미한다. 즉, 훈련가가 훈련 활동에 대한 긍지와 자부심을 바탕으로 자신이 보유한 전문성을 훈련생에게 기꺼이 공유하고 전달하고자 노력할수록 S-OJT 활동을 촉진할 수 있다. 다음으로 훈련환경 특성 변인은 체계적 훈련환경, 훈련지원 순으로 S-OJT 활동에 정적인 영향을 미친다. 이는 근로자의 훈련목표 달성을 위해 조직 차원에서 제공하는 물리적·심리적 지원이 근로자의 S-OJT 활동을 강화한다는 점을 의미한다. 특히 이 연구에서 설정한 조직 수준 변인 중에서 체계적 훈련환경이 S-OJT 활동에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났는데,

이는 조직 차원에서 훈련에 필요한 장소, 훈련모듈, 수행 평가지표 등의 물리적 환경을 사전에 체계적으로 구축하여 제공할수록 근로자의 S-OJT 활동 수준을 높일 수 있다는 점을 의미한다. 최근 중소기업에서는 일터 내 작업현장에서의 훈련이 효과적으로 이루어질 수 있도록 훈련환경을 구조화하기 위한 방안들이 논의되고 있는데 이 연구결과는 이에 대한 논리적 근거 및 실행 방안을 제공한다.

넷째, 중소기업 근로자의 개인 수준 변인인 학습 민첩성, 개인-직무 적합성, 자기효능감은 조직 수준 변인과의 상호작용을 통해 S-OJT 활동에 정적인 영향을 미친다. 구체적으로는 학습 민첩성과 훈련가 전문성 및 헌신, 개인-직무 적합성과 훈련가 전문성 및 헌신, 자기효능감과 훈련가 전문성, 체계적 훈련환경 및 실책관리 풍토 간의 상호작용이 S-OJT 활동에 정적인 영향을 미친다. 이러한 결과는 중소기업 근로자의 개인적 특성이 S-OJT 활동에 미치는 효과는 그들이 근무하고 있는 기업의 특성에 따라 달라진다는 점을 의미한다. 따라서 S-OJT 활동을 강화하기 위해서는 개인 수준 변인의 수준을 높이는 것도 중요하지만, 그 효과를 극대화하기 위해서는 조직 차원에서 훈련가 전문성 및 헌신, 체계적 훈련환경, 실책관리 풍토 수준을 높이려는 방안이 함께 고려되어야 한다. 특히 중소기업의 실책관리 풍토는 S-OJT 활동에 직접적인 영향을 미치지 않지만 S-OJT 활동에 대한 자기효능감의 효과를 높이는 것으로 나타났다는 점을 주목할 필요가 있다. 이는 S-OJT 활동의 효과를 높이기 위해서는 새로운 것에 대한 학습만을 강조할 것이 아니라 실패나 오류에 대해 관용적이고, 시행착오를 통해 얻을 수 있는 성찰적 경험을 중요시 하는 조직의 풍토를 조성함으로써 훈련생이 낯선 훈련 상황에서 느낄 수 있는 두려움이나 불안감 등의 부정적인 감정들을 해소시킬 필요가 있다는 점을 시사한다.

3. 제언

가. 후속 연구를 위한 제언

첫째, S-OJT 활동에 영향을 미치는 개인 수준 변인을 추가적으로 탐색해볼 필요가 있다. 이 연구에서 설정한 개인 수준 변인이 S-OJT 활동에 미치는 효과가 부분적으로 존재하는

것으로 나타났으나, 이는 S-OJT 활동의 개인 간 차이로 발생하는 변량을 충분히 설명하지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 후속 연구에서는 학습동기, 학습목표지향성, 경력계획, 경력몰입 등과 같이 S-OJT 활동에 영향을 미칠 수 있는 개인 수준 변인을 추가로 고찰하여 변인 간의 관계를 규명할 필요가 있다.

둘째, S-OJT를 학습이 이루어지는 과정과 성취 수준으로 구분하여 측정할 필요가 있다. 이 연구에서는 S-OJT 활동을 개인의 학습과정에서 이루어지는 행동의 수행정도로 측정하였으나, 이외는 별도로 S-OJT 활동을 통해 달성하고자 하는 목적들에 대한 개인의 성취 수준에 대해서도 점검해볼 필요가 있다. 더 나아가서 근로자의 S-OJT 활동이 실제 S-OJT의 성과에 미치는 영향력의 크기를 규명해 보는 연구가 필요하다.

셋째, S-OJT 활동과 훈련생 특성, 훈련가 특성, 훈련환경 특성 및 조직 특성 간의 인과적 관계를 규명하는 연구가 필요하다. 특히 이 연구에서 조직구조의 공식화와 실책관리 풍토는 S-OJT 활동에 유의미한 영향을 않는 것으로 나타났는데, 이는 연구에서 설정한 다른 변인을 매개로 S-OJT 활동에 영향을 미쳤을 가능성이 있다. 따라서 후속 연구에서는 이 연구에서 규명된 훈련생 특성, 훈련가 특성, 훈련환경 특성 및 조직 특성을 포함한 S-OJT 활동 관련 변인 간의 구조적 관계와 경로에 대한 추가적인 검증이 필요하다.

넷째, S-OJT 활동과 관련 변인 간의 관계에 영향을 미칠 수 있는 다양한 상황요인을 고려할 필요가 있다. 이 연구에서는 훈련가가 지닌 내재적 특성이나 조직 차원에서 제공하는 물리적·심리적 환경이 훈련생의 S-OJT 활동에 미치는 직접적인 영향 관계를 중심으로 연구를 진행하였으나, 개별 기업차원에서 보다 구체적인 S-OJT 활동 제고 전략을 수립하기 위해서는 훈련이 이루어지는 맥락 속에서 발생하는 조직구성원 간의 상호작용을 함께 고려할 필요가 있다. 따라서 후속 연구에서는 훈련가의 성격 및 의사소통 유형, 교육훈련 담당 부서의 지원 수준, 경영진의 리더십, 조직문화 등에 따라 S-OJT 활동과 관련 변인 간의 관계가 어떻게 달라질 수 있는지에 대한 추가적인 검증이 필요하다.

다섯째, 이 연구의 결과를 토대로 S-OJT 활동이 조직의 성과에 미치는 영향을 규명하는 후속 연구가 필요하다. 이 연구에서는 S-OJT 활동에 대한 실증적 연구들이 많이 축적되지

않은 제한적 상황을 고려하여 S-OJT 활동을 강화하는 개인 및 조직 수준 변인을 중심으로 연구가 이루어졌으나 향후에는 S-OJT 활동의 영향 변인과 결과 변인을 모두 고려한 연구가 수행될 필요가 있다. 즉, S-OJT 활동에 영향을 미치는 선행 변인들이 S-OJT 활동을 매개로 조직성으로 이어지는 구체적인 매커니즘을 구명하는 연구가 수행될 필요가 있다.

나. S-OJT 활동의 실천을 위한 제언

첫째, 중소기업에서 S-OJT 활동이 원활히 이루어지기 위해서는 근로자의 학습자로서의 특성에 대한 이해가 선행되어야 한다. 이 연구결과에서는 훈련생 특성에 따라 S-OJT 활동 수준이 다르게 나타났다. 따라서 S-OJT 활동의 수준을 높이기 위해서는 훈련생의 선발 및 배치 시에 직무에 부합하는 요건을 갖추었는지를 고려할 필요가 있으며, 동시에 해당 직무에서 훈련생의 요구를 충족할만한 물리적·심리적 보상을 제공함으로써 훈련생의 직무 적합성 수준을 높일 필요가 있다. 그리고 훈련생에게 풍부한 학습기회나 적정량의 도전과제를 부여함으로써 그들이 일터에서 새로운 경험을 얻는 것에 중요성을 느끼고 자기성찰의 기회를 가질 수 있도록 하고, 멘토 및 역할모델을 제공함으로써 심리적으로 안정된 환경을 조성해 주어야 할 것이다. 또한, 다양한 업무 상황에서 훈련생의 수준을 고려한 수행목표를 설정해 주고, 이를 달성하는 긍정적인 경험을 제공하여 자신의 능력에 대해 높은 효능감을 가질 수 있도록 해야 할 것이다.

둘째, 훈련가의 능력과 내재적 동기 수준을 제고하기 위한 개별 기업차원의 노력이 필요하다. 이 연구결과에서 훈련가의 전문성 및 헌신 수준은 S-OJT 활동에 직접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 훈련생 특성과의 상호작용을 통해 S-OJT 활동의 효과를 높이는 것으로 나타났다. 따라서 S-OJT 활동의 수준을 높이기 위해서는 훈련가에게 사내·외에서 이루어지는 전문적인 훈련가 양성 프로그램에 참여할 수 있는 기회를 제공함으로써 훈련가로서의 역량을 강화시킬 필요가 있다. 특히 향후에 훈련가를 대상으로 교육훈련을 실시할 경우에는 훈련설계 능력, 의사소통 능력, 피드백 능력, 성인학습 이해 등과 같이 이 연구에서 구명된 훈련가 전문성의 영역을 고려하여 교육과정을 설계 및 개발할 필요가 있다. 또한, 중소기업의 교육훈련 담당자들은 훈련가에게 제공되는 훈련 참여에 대한 금전적인 인센티브 등과 같은 외재적 보상보다는 훈련가가

훈련 활동 자체에 대해 느끼는 즐거움이나 흥미에 따라 S-OJT 활동 수준이 달라질 수 있다는 점을 인식하고, 심리적 보상 제공, 자율성 부여, 훈련가를 인정하는 분위기 조성 등을 통해 훈련가로서의 역할에 대한 소명의식을 가지고 훈련 활동에 더욱 몰입할 수 있도록 지원해야 할 것이다.

셋째, 중소기업에서 S-OJT 활동에 필요한 물리적·심리적 훈련환경이 구축될 수 있도록 정부차원의 지속적인 지원과 경영진의 관심이 필요하다. 먼저 중소기업 근로자의 S-OJT 활동을 강화하기 위해서는 정부차원에서 중소기업 내 훈련환경을 체계화하기 위한 방안을 마련하고, 훈련의 질적 수준을 지속적으로 관리해나갈 필요가 있다. 특히 체계적 훈련환경의 핵심이 되는 훈련모듈과 관련된 명확한 지침서를 개발하고, 이에 대한 교육훈련 및 코칭을 지속적으로 제공함으로써 숙련된 근로자의 경험과 노하우가 충실히 반영된 훈련모듈이 설계될 수 있도록 지원할 필요가 있다. 또한, 중소기업의 경우 교육훈련 실시에 대한 최고 경영진의 역할비중이 매우 크고, 이에 따라 교육훈련의 성과가 다르게 나타날 수 있으므로, 중소기업의 최고 경영진들은 S-OJT 활동에 대한 비용 투자 등의 물리적 지원뿐만 아니라 조직 내 교육훈련을 장려하는 풍토를 조성하고, 근로자들에게 교육훈련을 위한 시간을 할애해주는 등의 심리적 지원을 함께 제공할 필요가 있다.

참고문헌

- 강영순. (2012). 개인-환경적합성과 직무수행간의 차별적 영향관계와 일가치감의 매개효과. **인적자원관리연구**, 19(4), 75-98.
- 권두승. (2006). **성인교육자론**. 서울: 교육과학사.
- 김경수, 김공수. (2003). **지식경영을 위한 기업의 조직설계방안**. 서울: 집문당.
- 김대영, 배을규. (2013). 논리지향 평가 실행수준과 평가결과 활용의 관계에 대한 평가의 질의 조절효과: 중소기업 구조화된 현장훈련(SOJT) 프로그램을 중심으로. **HRD 연구**, 15(2), 165-194.
- 김미숙, 오영훈, 이성, 김수원. (2006). **중소기업 학습인프라 연구**. 서울: 한국직업능력개발원.
- 김미희, 신유형, 문철우. (2012). 개인-직무 적합성과 과업 및 맥락성과: 과업 중요성과 자율성의 조절효과를 중심으로. **인사조직연구**, 20(1), 93-128.
- 김병성. (1995). **효과적인 학습풍토의 이론과 실제**. 서울: 학지사.
- 김수원. (2005). **고용촉진훈련체계 개편 및 효율화 방안 연구**. 서울: 한국직업능력개발원.
- 김정아, 오현석. (2007). 전문성 구성요소의 발달에 관한 연구: 방송사 PD를 중심으로. **직업 능력개발연구**, 10(3), 111-134.
- 김지영, 장원섭. (2010). 기업에서 학습지원이 개인의 학습참여와 조직학습에 미치는 영향 분석. **직업교육연구**, 29(3), 133-156.
- 김진모. (1997). **직무교육훈련의 유효성과 그 영향요인**. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 김진호. (2003). **성인교육프로그램 참여자의 학습몰입 영향요인에 대한 구조분석**. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 김태홍, 한태영. (2009). 적응성과 및 지속적 학습활동에 대한 학습목표성향, 실책관리 풍토 및 변화지향적 팀 리더십의 영향. **인사조직연구**, 17(3), 117-159.

- 노동부. (2009). 2009년 기업 직업훈련 실태조사. 서울: 노동부.
- 나영선. (2011). 중소기업훈련 활성화 방안. 서울: 한국직업능력개발원.
- 노종희. (2004). 초·중등교사의 교직헌신의 개념화 및 측정도구 개발. *교육행정연구*, 22(2), 215-232.
- 문세연. (2006). 중소기업 종사자의 일터학습과 관련 변인. 서울대학교 대학원 석사학위 논문.
- 문세연. (2010). 중소기업 근로자의 무형식학습과 학습동기, 학습전략, 대인관계 및 직무 특성의 인과적 관계. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 문진수. (2005). 일터학습과 조직 특성 간의 상관성 연구. 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 박규원. (2010). OJT 특성요인이 OJT 성과인식에 미치는 영향: 조직 커뮤니케이션 유형의 조절효과를 중심으로. 경희대학교 대학원 석사학위논문.
- 박윤희. (2012). 중소기업 근로자의 일터학습에 대한 인식 연구. *Andragogy Today*, 15(1), 87-115.
- 박윤희, 최우재. (2011). 중소기업 근로자의 일터학습 참여가 직무능력향상에 미치는 영향. *직업능력개발연구*, 14(3), 207-231.
- 박한규, 이찬. (2011). 체계적 현장직무교육훈련(S-OJT) 실시 수준과 조직몰입 및 직무몰입과의 관계에서 조직지원의 조절효과. *직업능력개발연구*, 14(2), 107-126.
- 박홍화. (2010). 중국진출 한국기업의 신입사원 OJT 프로그램 특성이 조직성파에 미치는 영향. 숭실대학교 대학원 석사학위논문.
- 배을규. (2006). 성인교육의 실천적 기초: 이론과 방법. 서울: 학지사.
- 배을규. (2007). 일터학습 이론의 한계와 방향: 세 가지 실천기반 학습이론의 관점에서. *교육이론과 실천*, 12(1), 189-208.
- 백지연, 최영준, 이지민. (2011). 체계적 현장훈련 지원 사업 성과평가 지표 개발 연구. 서울: 한국산업인력공단.

- 성지영, 박원우, 윤석화. (2008). 개인-환경 적합성이 조직시민행동 및 개인성과에 미치는 영향과 공정성의 매개효과. **인사조직연구**, 16(2), 1-62.
- 손지연. (1993). **교육훈련 모티베이션의 영향변수에 관한 연구**. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 송윤아. (2010). **일반적 자기효능감 척도 개발 및 타당화**. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 신성진. (2006). **기업의 학습지원 문화가 구성원의 조직몰입에 미치는 영향: 이문화기업을 중심으로**. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 어수봉, 조세형. (2008). **충청지역 학습조직 모델개발 연구**. 천안: 한국기술교육대학교 HRD연구센터.
- 오인수. (2002). 일반적 자기효능감: 개념, 측정관련 이슈와 인적자원관리 측면의 시사점. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 15(3), 49-72.
- 오현석. (2004). **전문성 개발에 영향을 미치는 변인 및 개발 전략에 관한 연구**. 서울: 서울대학교.
- 옥도경. (2012). **교사 전문성과 교사 헌신이 학생 삶의 질에 미치는 영향**. 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 유정만. (2007). **기업 신입직원 OJT 특성요인이 OJT 성과인식에 미치는 영향**. 숙명여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 유종해, 안희남. (1996). 조직구조의 세 가지 차원과 이에 따른 조직특성의 차이: 한국 13개 조직의 조직구조 차원과 이들 사이의 관계를 중심으로. **연세행정논총**, 21(2), 21-43.
- 이민욱, 나승일. (2008). 중소기업의 학습조직화와 조직구조특성의 관계. **농업교육과 인적자원개발**, 40(4), 225-250.
- 이수호, 한태영. (2008). 성과관리 코칭과 피드백 환경이 인사평가 공정성에 미치는 영향. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 21(1), 59-81.
- 이순목, 이봉건. (1995). **설문 시험 검사의 제작 및 사용을 위한 표준**. 서울: 학지사.

- 이인석, 백종훈, 전무경. (2010). 개인-환경적합성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. **대한경영학회지**, 23(4), 1951-1967.
- 이장우, 장수덕. (1999). 성공벤처기업 특성에 관한 탐색적 연구. **중소기업연구**, 21(1), 105-133.
- 이찬, 김진모, 최영준, 류현주, 김미애. (2010). **중소기업 HRD 진단 및 컨설팅 지원사업 성과분석 및 발전모델 개발**. 서울: 한국산업인력공단.
- 이찬, 최영준, 박혜선, 정보영, 전동원, 박연정. (2012). 전략적 인적자원개발 활동수준 진단 준거 개발. **기업교육연구**, 14(2), 155-178.
- 이찬, 최영준, 백지연. (2013). 중소기업 S-OJT 훈련생의 훈련전이와 관련 변인의 관계. **직업교육연구**, 32(5), 47-68.
- 이창현. (2004). **기업의 자기주도학습 지원풍토가 조직성장에 미치는 영향**. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 임승욱. (2007). **기업조직원의 인적자원전략 인식과 조직몰입 및 경력몰입의 관계 분석**. 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 임재원, 이찬. (2010). 중소기업 근로자의 일터학습과 경력몰입 및 조직몰입과의 관계. **농업교육과 인적자원개발**, 42(4), 223-248.
- 장용선. (2006). 조직구조 지각, 임파워먼트, 통제위치가 지식활동에 미치는 영향에 관한 연구: 금융기관을 중심으로. **경영연구**, 21(2), 117-151.
- 장현진. (2012). **기업 사내자격 소지자의 자격 취득 동기와 인적자원개발 효과 변인의 인과적 관계**. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 전승환. (2013). **마이스터고등학교 교사현신과 개인 및 조직 변인의 위계적 관계**. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 전은지, 송영선, 이희수. (2011). 중소기업의 체계적 현장직무교육훈련(S-OJT) 프로그램 특성이 조직몰입과 이직이도에 미치는 영향. **중소기업연구**, 33(3), 180-199.

- 정기영. (2006). **신입사원 OJT 교육훈련이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 노동조합의 조절효과를 중심으로**. 경희대학교 대학원 석사학위논문.
- 정범구, 오원혜. (2002). 조직특성과 개인특성이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. **경영경제연구**, 25(1), 213-237.
- 정성희, 박민수. (2007). 지식경영환경과 조직구조특성이 지식경영프로세스에 미치는 영향에 관한 연구. **경영교육저널**, 11, 77-101.
- 정진철, 이종범, 이영학, 이현민, 지준오. (2010). **체계적 현장훈련 지원사업 운영실태 분석**. 서울: 한국산업인력공단.
- 조민기. (2007). **학교 구성원에 대한 교사의 신뢰와 교사현신 및 직무성과 간의 관계**. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 조세형. (2011). 전략적 인적자원관리와 학습조직의 관계에서 개인조직 적합성의 조절효과. **한국HRD연구**, 6(2), 43-64.
- 조세형, 윤동열. (2011). 구조화된 현장훈련(Structured OJT)과 조직성과의 관계에 관한 연구. **HRD연구**, 13(2), 1-19.
- 조세형, 윤석천. (2010). 현장훈련과 조직성과의 관계에서 현장훈련교사 역량 및 지원제도의 조절효과. **직업교육연구**, 29(2), 171-188.
- 조홍식. (2013). 체육교사의 교수열정과 학생들의 교과 흥미도 및 학습몰입 간의 구조적 관계. **한국스포츠교육학회지**, 20(2), 115-134.
- 중소기업청. (2012). **2012년 중소기업 연차보고서**.
- 최명옥, 유태용. (2005). 개인-조직, 개인-직무, 개인-상사 부합이 조직몰입, 직무만족, 이직 의도에 미치는 영향. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 18(1), 139-162.
- 최보인, 장철희, 권석균. (2011). 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성의 효과성 연구. **조직과 인사관리연구**, 35(1), 199-232.

- 최우재, 조윤형. (2010). 학습목표 지향성과 학습 자기효능감이 적응적 수행에 미치는 영향: 비공식적 일터학습의 매개효과. *HRD연구*, 12(2), 145-171.
- 한태영, 차윤석. (2011). 개인 및 적응성과의 고찰: 성과코칭과 피드백 환경에 의한 다수준 상동모형의 검증. *인사조직연구*, 19(1), 1-40.
- 홍창남. (2005). *학교 특성과 교사 헌신의 구조적 관계*. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 홍창남. (2009). 교사헌신의 재개념화, *교육혁신연구*, 19(1), 39-60.
- 황영훈. (2012). *중소제조기업 연구개발 인력의 연구개발 성과와 무형식학습 활동, 학습 동기 및 학습지원환경의 인과적 관계*. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- Aghazadeh, S. (2007). Re-examining the training side of productivity improvement: Evidence from service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(8), 744-757.
- Anderson, L. W. (2004). *Increasing teacher effectiveness(2nd ed.,)*. Paris: UNESCO, International Institute for Educational Planning.
- Awoniyi, E. A., Griego, O. V., & Morgan, G. A. (2002). Person-environment fit and transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 6(1), 25-35.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bedford, C. L. (2011). *The role of learning agility in workplace performance and career advancement*. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota, MN.
- Bereiter, C., & Scardamalia, M. (1993). *Surpassing ourselves: An inquiry into the nature and implications of expertise*. La Salle, IL: Open Court.

- Billet. S. (1994). Situating learning in the workplace: Having another look at apprenticeships. *Industrial and Commercial Training*, 26(11), 9-16.
- Billett, S. (2004). Workplace participatory practices: Conceptualising workplaces as learning environments. *Journal of Workplace Learning*, 16(6), 312-324.
- Bjorkquist, D. C., & Murphy, B. P. (1996). Structured on-the-job training: Pitfalls and payoffs. In C. P. Campbell (Ed.), *Education and training for work* (pp. 195-222). Lancaster, PN: Technomic Publication.
- Blackburn, R. S. (1982). Dimensions of structure: A review and reappraisal. *Academy of Management Review*, 7(1), 59-66.
- Blanchard, N. P., & Thacker, J. (2007). *Effective training: Systems, strategies and practices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Boud, D., & Garrick, J. (1999). *Understanding learning at work*. London: Routledge.
- Brandt, B. L., Farmer, J. A., & Buckmaster, A. (1993). Cognitive apprenticeship approach to helping adults learn. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 59, 69-78.
- Brown, J. S., Collins, A., & Newman, S. E. (1989). Cognitive apprenticeship: Teaching the crafts of reading, writing, and mathematics. *Cognition and Instruction: Issues and Agendas*, 453-494.
- Cable, D. M., & Derue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546-561.

- Caldwell, D. F., & O'Reilly III, C. A. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 648-657.
- Campbell, J. P., Bownas, D. A., Peterson, N. G., & Dunnette, M. D. (1974). *The measurement of organizational effectiveness: A review of relevant research and opinion*. San Diego, CA: Personnel Decisions Research Institute.
- Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanism, *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 248-267.
- Chen, G., Gully, M. S., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83.
- Cho, D. Y. (2004). *Unintended consequences among trainers delivering structured on the job training in a Korean organization*. Unpublished doctoral dissertation, Ohio State University, OH.
- Choi, W., & Jacobs, R. L. (2011). Influences of formal learning, personal learning orientation, and supportive learning environment on informal learning. *Human Resource Development Quarterly*, 22(3), 239-257.
- Clake, N. (2005). Workplace learning environment and its relationship with learning outcomes in healthcare organizations. *Human Resource Development International*, 8(2), 185-205.
- Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *In good company: How social capital makes organizations work*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Connor, J. (1983). *On-the-job training*. Boston, MA: International Human Resources Development Corporation.

- Crocker, L., & Algina, J. (1986). *Introduction to classical and modern test theory*. Orlando, FL: Holt, Rinehart and Winston Inc.
- De Jong, J. A. (1993). Structured on the job training: Report of a multiple case study. *International Journal of Training and Development*, 3(3), 186-199.
- Derue, D. S., Ashford, S. J., & Myers, C. G. (2012). Learning agility: In search of conceptual clarity and theoretical grounding. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(3), 258-279.
- Doornbos, A. J., Simons, R. J., & Denessen, E. (2008). Relations between characteristics of workplace practices and types of informal work-related learning: A survey study among Dutch Police. *Human Resource Development Quarterly*, 19(2), 129-151.
- Dries, N., Vantilborgh, T., & Pepermans, R. (2012). The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees. *Personnel Review*, 41(3), 340-358.
- Eden, D. (1988). Pygmalion, goal setting, and expectancy: Compatible ways to raise productivity. *Academy of Management Review*, 13(4), 639-652.
- Eden, D., & Kinnar, J. (1991). Modeling galatea: Boosting self-efficacy to increase volunteering. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 770-780.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International Review of Industrial Organizational Psychology*, 6, 283-357.
- Endler, N. S., & Magnusson, D. (1976). *Interactional psychology and personality*. New York, NY: Wiley.
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247-274.

- Garavan, T. N., Morley, M., Gunnigle, P., & McGuire, D. (2002). Human resource development and workplace learning: Emerging theoretical perspectives and organizational practices. *Journal of European Industrial Training*, 26(3), 60-71.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12(3), 472-485.
- Goldstein, I. (1974). *Training program development*. Monterey, CA: Books/Cole.
- Hage, J. (1965). An axiomatic theory of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 10, 289-320.
- Hall, R. H., Johnson, N. J., & Haas, J. E. (1967). Organizational size, complexity, and formalization. *American Sociological Review*, 32(6), 903-912.
- Heimbeck, D., Frese, M., Sonnentag, S., & Keith, N. (2003). Integrating errors into the training process: The function of error management instructions and the role of goal orientation. *Personnel Psychology*, 56(2), 333-361.
- Herling, R. E. (1998). Expertise: The development of an operational definition for human resource development. In R. J. Torraco (Ed.), *Academy of Human Resource Development Proceedings* (pp. 715-722). Baton Rouge, CA: AHRD.
- Holton, E. F., Bates, R. A., Seyler, D. L., & Carvalho, M. B. (1997). Toward construct validation of a transfer climate instrument. *Human Resource Development Quarterly*, 8(2), 95-113.
- Howard, K. W. (1989). A comprehensive expectancy motivation model: Implication for adult education and training. *Adult Education Quarterly*, 39(4), 199-210.

- Jacobs, R. L. (2003). *Structured on-the-job training: Unleashing employee expertise in the workplace*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Jacobs, R. L., & Jones, M. J. (1995). *Structured on-the-job training: Unleashing employee expertise in the workplace*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Jacobs, R. L., Jones, M. J., & Neil, S. (1992). A case study in forecasting the financial benefits of unstructured and structured on-the-job training. *Human Resource Development Quarterly*, 3(2), 133-139.
- Jacobs, R. L., & McGriffin, T. D. (1987). A human performance system using a structured on-the-job training approach. *Performance and Instruction*, 25(7), 8-11.
- Jacobs, R. L., & Osman-Gani, A. (2005). *Case studies in workplace training and learning: Across-cultural perspective*. Singapore: Pearson Prentice Hall.
- Jacobs, R. L., & Park, Y. H. (2009). A proposed conceptual framework of workplace learning: Implications for theory development and research in human resource development. *Human Resource Development Review*, 8(2), 133-150.
- Jerusalem, M., & Schwarzer, R. (1992). Self-efficacy as a resource factor in stress appraisal. In R. Schwarzer (Ed.), *Self-efficacy: Thought control of action* (pp. 195-216). Washington, DC: Hemisphere.
- Keith, N., & Frese, M. (2005). Self-regulation in error management training: Emotion control and metacognition as mediators of performance effects. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 677-691.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Knowles, M. (1978). *The adult learner: A neglected species*, Houston, TX: Gulf Publishing.
- Knowles, M., Holton, E., & Swanson, R. (2005). *The adult learner*. Burlington, MA: Elsevier.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Kristof-Brown, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J., & Colbert, A. E. (2002). A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups, and organizations. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 985-993.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. L. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*. New York, NY: Cambridge.
- Lawler, E. E. (1981). *Pay and organization development*. Boston, MA: Addison-Wesley.

- Lawson, K. (1997). *Improving on-the-job training and coaching*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Lee, C., & Kim, J. (2001). Implications of near and far transfer of training on structured on-the-job training. *Advances in Developing Human Resources*, 3(4), 442-451.
- Lee, T., Fuller, A., Ashton, D., Butler, P., Felstead, A., Unwin, L., & Walters, S. (2004). *Workplace learning: Main themes & perspectives*. Leicester: University of Leicester.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39(4), 321-330.
- London, M., & Mone, E. M. (1999). Continuous learning. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implication for staffing, motivation, and development* (pp. 119-153). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Marsick, V. (2006). Informal strategic learning in the workplace. In *Work-related learning* (pp. 51-69). Springer Netherlands.
- Matthews, P. (1999). Workplace learning: Developing an holistic model. *The Learning Organization*, 6(1), 18-29.
- McCord, A. (1987). Job training. In R. L. Craig (Ed.), *Training and development handbook: A guide to human resource development* (pp. 363-382). New York, NY: McGraw-Hill.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. *Handbook of Work and Organizational Psychology*, 2, 2-5.
- Merriam, S. B., Caffarella, R. S., & Baumgartner, L. M. (2007). *Learning in adulthood: A comprehensive guide*. New York, NY: Wiley & Sons, Inc.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89.
- Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of Management Journal, 31*(2), 280-308.
- Muchinsky, P. M. (2012). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology*. Summerfield, NC: Hypergraphic Press.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary model fit. *Journal of Vocational Behavior, 31*(3), 268-277.
- Mumford, M. D., Baughman, W. A., Threlfall, K. V., Uhlman, C. E., & Costanza, D. P. (1993). Personality, adaptability, and performance: Performance on well-defined and ill-defined problem-solving tasks. *Human Performance, 6*(3), 241-285.
- Nadler, D. A., & Lawler III, E. E. (1989). Motivation: A diagnostic approach. *Readings in Managerial Psychology, 3*. 3-19.
- Nicholson, N., & West, M. (1988). *Managerial job change, men and women in transition*. London: Cambridge University Press.
- Park, I. S. (2005). Teacher commitment and its effects on student achievement in American high schools. *Educational Research and Evaluation, 11*(5), 461-485.
- Porter, L. P., Bigley, G. A., & Steers, R. M. (2009). *Motivation and work behavior*(7th ed.). New York, NY: McGraw Hill.

- Reason, J. (1990). *Human error*. London: Cambridge University Press.
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (1990). Structured on-the-job training as perceived by HRD professionals. *Performance Improvement Quarterly*, 3(3), 12-26.
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (1994). *Improving on-the-job training: How to establish and operate a comprehensive OJT program*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 4(4), 377-390.
- Russ-Eft, D. (2002). A typology of training design and work environment factors affecting workplace learning and transfer. *Human Resource Development Review*, 1(1), 45-65.
- Rybowiak, V., Garst, H., Frese, M., & Batinic. (1999). Error orientation questionnaire: Reliability, validity, and different language equivalence. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 527-547.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (2002). Is job search related to employment quality? It all depends on the fit. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 646-654.
- Scarborough, N. M., Zimmerer, T., & Wilson. D. (2005). *Effective small business management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schon, D. A. (1983). *The reflective practitioner*. New York, NY: Basic Books.
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S. Jacobs, B., & Rogers, R. W. (1982). The self-efficacy scale: Construction and validation. *Psychological Reports*, 51(2), 663-671.

- Skule, S. (2004). Learning conditions at work: A framework to understand and assess informal learning in the workplace. *International Journal of Training and Development*, 8(1), 8-20.
- Spencer, B. (2001). Changing questions of workplace learning researchers. *New Directions for Adult and continuing Education*, 94(4), 31-40.
- Sullivan, R. S., & Smith, T. (1996). *On-the-job training for family planning service providers*. Baltimore, MD: JHPIEGO Corporation.
- Sutherland, J. (2002). An approach to learning at, for and through the workplace: A trade union case study. In K. Evans, & H. Rainbird (Eds.), *Working to learn* (pp. 109-122). London: Kogan Page.
- Swanson, R. A. (2010). *Foundations of human resource development* (2nd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Tolman, E. C. (1932). *Purposive behavior in animals and men*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Tracey, J. B., & Tews, M. J. (2005). Construct validity of a general training climate scale. *Organizational Research Methods*, 8(4), 353-374.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 12-28.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- Walsh, W. B., & Betz, N. E. (1995). *Tests and assessment*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Yang, J. C. (1995). Structured on-the-job training: Domains and factors. In E. F. Holton III (Ed.), *Proceedings of the 1995 Academy of Human Resource Development Conference*. Austin, TX: Academy of Human Resource Development.
- Zolingen, S. J., Streumer, J. N., De Jong, R., & Klink, M. R. (2000). Implementing on-the-job training: Critical success factors. *International Journal of Training and Development*, 4(3), 208-216.

부 록

부록 1. S-OJT 활동 측정도구 개발에 대한 전문가 의견 조사지.....	146
부록 2. S-OJT 활동 측정도구 개발에 대한 전문가 의견 종합.....	152
부록 3. 예비조사 설문지(훈련생용).....	153
부록 4. 예비조사 설문지(훈련가용).....	160
부록 5. 측정도구의 예비조사 및 본조사 결과.....	163
부록 6. 본조사 설문지(훈련생용).....	175
부록 7. 본조사 설문지(훈련가용).....	182

[부록 1] S-OJT 활동 측정도구 개발에 대한 전문가 의견 조사지

안녕하십니까?

『중소기업 근로자의 체계적 현장직무 교육훈련(S-OJT)활동과 개인 및 조직 수준 변인의 위계적 관계』에 대한 연구를 수행하고 있는 서울대학교 대학원 농산업교육과 박사수료생 최영준입니다.

연구 진행과 관련하여 체계적 현장직무 교육훈련(S-OJT)활동을 측정하기 위하여 선행연구에 따라 설문문항을 개발하였습니다. 제가 고안한 S-OJT 활동 측정도구는 이론적 토대 위에서 구안되었지만 학문적으로 다양한 관점을 수용하지 못하거나 현실과 밀접한 연계를 가지지 못할 수 있기 때문에 이 분야에 다년간의 경험과 전문지식을 가진 여러 전문가들의 의견을 수렴하고자 합니다.

바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 할애하여 주신 점에 깊은 감사를 드리며, 귀하께서 하시는 모든 일이 성취되기를 바랍니다.

2013년 9월

서울대학교 농산업교육과

지도교수: 이 찬

박사수료생: 최영준

[연구자 연락처] 서울대학교 대학원 농산업교육과 박사수료생 최영준

(전화: 02-880-4840, 핸드폰: 010-2589-6047, e-mail: june6047@snu.ac.kr, Fax: 02-873-2042)

■ 체계적 현장직무 교육훈련(S-OJT)활동의 정의

- 이 연구에서는 S-OJT 실시단계에 대한 선행연구를 토대로 S-OJT 활동을 체계적 현장 직무 교육훈련(S-OJT)에 참가한 훈련생이 사전에 계획된 훈련절차를 통해 과업 수행과 관련된 새로운 지식 및 방법을 경험하며, 반성적 사고를 통해 개인의 인지 및 행동을 변화시켜나가는 일련의 과정으로 정의하였습니다.

■ 체계적 현장직무 교육훈련(S-OJT)활동의 구성요인

- S-OJT 활동에 대한 구인은 S-OJT의 실시단계에 대한 선행연구를 분석함으로써 이루어 졌으며, 이를 통해 1) 모델링, 2) 구체적 실습, 3) 반성적 성찰의 세 가지 요인으로 구인 하였습니다.

단계	훈련가	훈련생	구인	①	②	③	④	⑤	⑥
준비	<input type="checkbox"/> 긍정적인 학습 분위기 조성 <input type="checkbox"/> 훈련과정 설명 (훈련목표 및 필요성 등)	<input type="checkbox"/> 훈련목표 및 필요성 등 숙지	모델링		●	●	●	●	●
시연	<input type="checkbox"/> 훈련과업 시연 <input type="checkbox"/> 훈련과업에 대한 설명 (과업절차, 핵심내용 및 원리 등)	<input type="checkbox"/> 훈련가의 시연 관찰 <input type="checkbox"/> 훈련과업의 멘탈모델 형성		●	●	●	●	●	●
실습	<input type="checkbox"/> 훈련생의 실습 관찰	<input type="checkbox"/> 훈련과업 실습 <input type="checkbox"/> 훈련과업의 독립적 수행	구체적 실습	●	●	●	●	●	●
피드백 및 평가	<input type="checkbox"/> 피드백 및 점검 <input type="checkbox"/> 수행평가	<input type="checkbox"/> 훈련경험의 회상 <input type="checkbox"/> 자기평가 및 개선점 파악 <input type="checkbox"/> 해결방안(대안) 모색	반성적 성찰	●	●	●	●	●	●

① Brandt et al(1993), ② Cho(2004), ③ Jacobs(2003), ④ Lawson(1997), ⑤ McCord(1987), ⑥ Rothwell & Kazanas(1994)

구분	세부내용
모델링	<input type="checkbox"/> 훈련생이 훈련가의 시연(시범)행동에 대한 관찰을 통해 훈련과업에 대한 멘탈모델을 형성하는 과정
구체적 실습	<input type="checkbox"/> 훈련생이 직접 훈련과업을 수행함으로써 업무와 관련된 기억을 강화시키는 과정
반성적 성찰	<input type="checkbox"/> 훈련생이 훈련과업에 대한 자신의 경험을 비판적으로 해석하고, 내면화시키는 과정

I 문항 적절성 검토

모델링은 **훈련생이 훈련가의 시연(시범)행동에 대한 관찰을 통해 훈련과업에 대한 멘탈모델을 형성하는 과정**을 의미합니다. 각 문항이 모델링을 측정하는 문항으로 얼마나 타당한 지에 대하여 해당되는 번호에 ✓표를 해주시고, 의견란에는 추가·삭제·수정될 필요가 있는 문항에 대한 의견을 기재해 주시기 바랍니다.

문항		매우 부적절	⇔	보통	⇔	매우 적절
1	나는 훈련 실시 전에 훈련목표 및 필요성을 숙지하였다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 훈련가가 훈련 과업의 세부 절차를 어떻게 시연하는지 주의 깊게 관찰하였다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 훈련가의 시연 행동을 기억하기 위해 다양한 방법(예: 기록하기, 그림으로 도식화하기, 말로 표현하기 등)을 활용하였다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 훈련가가 시연하는 중에 관찰한 내용을 훈련과업의 실습에 어떻게 적용할 수 있을지 머릿속으로 떠올려보았다.	①	②	③	④	⑤

■ 의견:

구체적 실습은 훈련생이 직접 훈련과업을 수행함으로써 업무와 관련된 기억을 강화시키는 과정을 의미합니다. 각 문항이 구체적 실습을 측정하는 문항으로 얼마나 타당한 지에 대하여 해당되는 번호에 ✓ 표를 해주시고, 의견란에는 추가·삭제·수정될 필요가 있는 문항에 대한 의견을 기재해 주시기 바랍니다.

문항		매우 부적절	↔	보통	↔	매우 적절
1	나는 훈련가의 지도하에 훈련 과업의 세부 절차를 실습해보았다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 훈련가의 지도 없이 훈련 과업의 세부 절차를 혼자 힘으로 실습해보았다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 훈련 과업의 실습 중에 실수가 발생한 부분을 반복적으로 실습해보았다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 훈련가에게 훈련 과업의 실습 중에 발생한 의문점에 대해 질문을 제기하였다.	①	②	③	④	⑤

■ 의견:

반성적 성찰은 훈련생이 훈련과업에 대한 자신의 경험을 비판적으로 해석하고, 내면화시키는 과정을 의미합니다. 각 문항이 반성적 성찰을 측정하는 문항으로 얼마나 타당한 지에 대하여 해당되는 번호에 ✓표를 해주시고, 의견란에는 추가·삭제·수정될 필요가 있는 문항에 대한 의견을 기재해 주시기 바랍니다.

문항		매우 부적절	↔	보통	↔	매우 적절
1	나는 실습 종료 후에 전반적인 훈련의 과정을 다시 한 번 생각해 보았다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 실습 종료 후에 내가 수행한 훈련 과업의 절차가 적절했는지 스스로 평가해보았다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 훈련 과업 중에 발생한 실수의 원인을 생각해보았다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 실제 업무현장에서 훈련 과업을 더 잘 수행하기 위한 방안을 생각해보았다.	①	②	③	④	⑤

■ 의견:

II 기타 의견

S-OJT 활동을 측정하기 위한 도구 개발에 있어 추가적인 의견 및 논의사항이 있으시면 다음의 의견란에 기재해주시기 바랍니다.

■ 의견:

[부록 2] S-OJT 활동 측정도구에 대한 전문가 의견 종합

구분	1차 작성안	검토의견
모델링	1. 나는 훈련가가 제시한 훈련과업의 최종결과물을 통해 훈련과업의 개괄적인 내용을 파악하였다.	·훈련가의 행동에 초점을 두고 있어 훈련생의 활동을 측정하는 문항으로 보기 어려움
	2. 나는 훈련가가 훈련과업의 세부 절차 및 기법을 어떻게 시연하는지 관찰하였다.	·훈련가의 행동을 단순히 관찰하였는지를 측정하기보다는 시연에 대한 관찰을 통해 훈련과업의 내용을 파악하였는지를 측정하는 것이 타당함
	3. 나는 훈련가가 언급한 훈련과업의 핵심내용 및 원리를 파악하였다.	·‘세부절차 및 기법’ 보다는 ‘세부절차’로 표현하는 것이 적절해보임
	4. 나는 훈련가의 행동을 꼼꼼이 생각해보고, 훈련과업의 절차를 머릿속으로 그려보았다.	·‘언급한’보다는 ‘시연한’으로 표현하는 것이 보다 의미가 명확해질 수 있음 ·두 개의 동사가 포함되어 있어 응답에 혼란을 줄 수 있음 ·‘머릿속으로 그려보았다’는 표현은 다소 모호함
추가 의견	·훈련 실시 전에 훈련목표 및 필요성을 숙지하였는지를 측정하는 문항을 포함할 필요가 있음 ·훈련가의 행동을 단순히 관찰만 하는 것이 아니라 기억을 강화하기 위해 훈련가의 행동을 상징적 형태로 부호화 하는 활동을 포함할 필요가 있음	
구체적 실습	5. 나는 훈련가의 지도하에 훈련과업의 세부 절차 및 기법을 실습해보았다.	·‘세부절차 및 기법’ 보다는 ‘세부절차’로 표현하는 것이 적절해보임
	6. 나는 훈련가의 지도하에 훈련과업의 전반적인 과정을 종합적으로 실습해보았다.	·훈련생의 입장에서 ‘세부절차 및 기법’(5번 문항)과 ‘전반적인 과정’을 판별하기 어려움
	7. 나는 훈련가의 지도 없이 훈련과업의 절차를 독립적으로 실습해보았다.	·‘독립적’이라는 표현은 중의적으로 해석될 수 있으므로 ‘자발적’으로 수정할 필요가 있음
	8. 나는 어렵거나 복잡한 훈련과업에 대해 반복적으로 실습해보았다.	·‘어렵거나 복잡한’이라는 표현은 다소 모호함
추가 의견	·훈련생이 능동적으로 실습에 참여했는지를 측정하기 위해서는 부족한 점에 대해 추가적으로 학습을 했는지, 실습과정에서 질문을 제기했는지 등을 포함할 필요가 있음	
반성적 성찰	9. 나는 실습 종료 후에 전반적인 훈련과정을 돌이켜 생각해보았다.	·‘돌이켜 생각해보았다’는 표현을 보다 쉽게 이해할 수 있는 표현으로 수정할 필요가 있음
	10. 나는 훈련과업의 절차 및 기법이 적절했는지 스스로 평가해보았다.	-
	11. 나는 훈련가의 피드백을 통해 훈련과업에 대한 개선점을 파악하였다.	·훈련가의 행동에 초점을 두고 있어 훈련생의 활동을 측정하는 문항으로 보기 어려움
	12. 나는 훈련과업에서 발생한 문제점을 해결할 수 있는 방안에 대해 생각해보았다.	·개선점을 파악하는 활동(11번 문항)에 해결방안을 모색해보는 활동이 포함될 수 있으므로, 한 문항으로 제시할 필요가 있음
추가 의견	·시점을 명확히 제시할 필요가 있음(예: 실습 종료 후에~)	

[부록 3] 예비조사 설문지(훈련생용)

중소기업 근로자의 체계적 현장직무 교육훈련(S-OJT)활동과 개인 및 조직 수준 변인의 위계적 관계에 관한 질문지

안녕하십니까?

『중소기업 근로자의 체계적 현장직무 교육훈련(S-OJT)활동과 개인 및 조직 수준 변인의 위계적 관계』에 대한 연구를 수행하고 있는 서울대학교 대학원 농산업교육과 박사수료생 최영준입니다.

먼저 바쁘신 중에도 시간을 내어 주셔서 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

질문지는 총 6면이며, 응답하는데 걸리는 소요시간은 약 10분입니다. 조사결과는 통계법 제 8조에 의거하여 익명으로 처리되므로 특정한 개인이나 기업의 특성은 노출되지 않으며, 오직 연구를 위한 자료로만 활용될 것임을 약속드립니다.

또한, 응답하지 않은 문항이 하나라도 있으면, 그 설문지는 분석할 수 없으니 한 문항도 빠짐없이 응답하여 주시기를 부탁드립니다. 귀하의 솔직하고 성의 있는 응답은 본 연구를 위해 매우 귀중한 자료가 될 것입니다.

응답과 관련하여 문의사항이 있으시면, 아래 연락처로 연락하여 주시기를 바랍니다. 귀중한 시간을 할애하여 주신 점에 다시금 감사드리며, 귀하께서 하시는 모든 일이 성취되기를 바랍니다.

2013년 10월

지도교수: 이 찬

박사수료생: 최영준

[연구자 연락처] 서울대학교 대학원 농산업교육과 박사수료생 최영준

(전화: 02-880-4840, 핸드폰: 010-2589-6047, e-mail: june6047@snu.ac.kr, Fax: 02-873-2042)

I. 다음은 귀하가 일터에서의 새롭고 낯선 상황에 빠르게 대처하기 위해 학습을 활용하고, 이를 통해 성장하려는 정도에 대하여 묻는 문항입니다. 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 ✓ 표시해 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1 나는 일터에서 일어나는 일에 대해 호기심이 많고, 무엇이든 알고 싶어 한다.	①	②	③	④	⑤
2 나는 일터에서 상사나 동료로부터의 피드백을 적극적으로 수용하고, 이를 실제 행동에 반영한다.	①	②	③	④	⑤
3 나는 일터에서 무언가 일이 제대로 되지 않았을 때, 유연하게 대처하고, 접근방법을 조정한다.	①	②	③	④	⑤
4 나는 평소 나의 강점과 단점을 잘 인지하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5 나는 일터에서 새로운 지식과 기술을 습득하기를 갈망한다.	①	②	③	④	⑤
6 나는 일터에서 개인의 성장과 발전을 추구한다.	①	②	③	④	⑤
7 나는 일터에서 도전과 새로운 경험을 얻기 위해 노력을 기울인다.	①	②	③	④	⑤
8 나는 일터에서 변화와 새로운 아이디어에 대해 개방적이다.	①	②	③	④	⑤
9 나는 일터에서 실수로부터 학습하고, 성찰하고자 한다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 귀하가 가지고 있는 능력이 직무의 요구에 적합한지와 직무에서 제공하는 내외재적 보상 요소가 귀하의 요구, 소망, 선호 등을 충족시키는지에 대하여 묻는 문항입니다. 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 ✓ 표시해 주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1 내가 현재 수행하고 있는 직무에서 제공되는 물리적 보상(임금, 복리후생 등)은 내가 원하는 보상의 수준과 잘 일치한다.	①	②	③	④	⑤
2 내가 현재 수행하고 있는 직무에서 제공되는 심리적 보상(성취감, 학습과 성장, 인정 등)은 내가 원하는 보상의 수준과 잘 일치한다.	①	②	③	④	⑤
3 내가 가진 지식이나 기술은 직무에서 요구하는 조건에 잘 맞는다.	①	②	③	④	⑤
4 나의 성격은 직무에서 요구하는 조건에 잘 맞는다.	①	②	③	④	⑤
5 나의 교육수준(학력)은 직무에서 요구하는 조건에 잘 맞는다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 귀하가 다양한 성취상황에서 과제를 성공적으로 수행할 수 있다고 확신하고 있는지에 대하여 묻는 문항입니다. 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 ✓ 표시해 주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1 나는 내가 스스로 세운 목표를 대부분 달성할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
2 나는 어려운 일에 직면하더라도 그것을 잘 해낼 수 있다고 확신한다.	①	②	③	④	⑤
3 나는 내가 중요하게 생각하는 것을 얻을 능력이 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4 나는 마음을 먹으면 무슨 일이든 성공할 수 있다고 믿는다.	①	②	③	④	⑤
5 나는 많은 난관에 부딪혀도 성공적으로 극복할 수 있을 것이다.	①	②	③	④	⑤
6 나는 어떤 종류의 일이 주어져도 잘할 수 있다고 확신한다.	①	②	③	④	⑤
7 나는 다른 사람보다 대부분의 일을 더 잘할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
8 나는 상황이 좋지 않더라도 무슨 일이든 잘할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 다음은 **훈련가(트레이너)**로서 역할을 수행하고 있는 **선배 직원**의 전문성에 대하여 묻는 문항입니다. 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 ✓ 표시해 주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
나의 훈련가(트레이너)는~					
1 업무에 대한 전문적인 지식과 기술을 보유하고 있었다.	①	②	③	④	⑤
2 업무에 대한 풍부한 경험을 보유하고 있었다.	①	②	③	④	⑤
3 업무 상황에서 발생하는 문제에 대한 해결능력이 뛰어났다.	①	②	③	④	⑤
4 나의 숙련수준 및 업무특성을 반영한 훈련모듈을 개발하였다.	①	②	③	④	⑤
5 단어, 제스처 등의 적절한 표현을 활용하여 훈련내용을 효과적으로 전달하였다.	①	②	③	④	⑤
6 훈련 상황에서 나의 의견을 적극적으로 경청하였다.	①	②	③	④	⑤
7 내가 수행한 실습내용에 대한 피드백을 명확하게 제시하였다.	①	②	③	④	⑤
8 내가 훈련에 적극적으로 참여하도록 동기를 유발하였다.	①	②	③	④	⑤
9 훈련 상황에서 발생한 문제에 대한 해결능력이 뛰어났다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 일터 내 훈련에 필요한 훈련장소, 훈련과업, 훈련모듈, 수행 평가지표 등이 사전에 체계적으로 구축되어 있었는지에 대하여 묻는 문항입니다. 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 ✓ 표시해 주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1 훈련시간 및 장소는 사전에 계획되어 있었다.	①	②	③	④	⑤
2 훈련장소는 실제 업무 현장과 유사한 조건의 환경으로 되어 있었다.	①	②	③	④	⑤
3 훈련장소는 훈련에 필요한 자원(도구 및 장비 등)을 갖추고 있었다.	①	②	③	④	⑤
4 훈련대상 업무의 과업 및 절차 등은 문서화 되어 있었다.	①	②	③	④	⑤
5 훈련모듈(교재)에는 훈련의 목표가 명확하게 기술되어 있었다.	①	②	③	④	⑤
6 훈련모듈(교재)에는 훈련의 실시단계별로 훈련내용이 구체적으로 기술되어 있었다.	①	②	③	④	⑤
7 훈련모듈(교재)에는 수행평가 지표가 구체적으로 기술되어 있었다.	①	②	③	④	⑤

VI. 다음은 귀하가 속한 조직에서 조직구성원의 훈련목표 달성에 필요한 능력을 개발하기 위해 제공하는 시스템, 제도, 분위기 등에 대한 귀하의 인식에 대하여 묻는 문항입니다. 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 ✓ 표시해 주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1 우리 회사의 최고 경영진은 교육훈련이 회사의 성장과 경쟁력 확보에 핵심적이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2 우리 회사의 최고 경영진은 교육훈련을 비용이 아니라 투자라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3 우리 회사의 최고 경영진은 직원들이 전문성 개발을 위한 교육훈련에 참여하도록 장려하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4 우리 회사에서는 직원들의 개인개발을 촉진할 수 있도록 직무를 설계하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5 우리 회사에서는 직원들이 새로운 지식과 기술을 지속적으로 학습할 수 있도록 직무를 배치하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6 우리 회사에서는 새로운 업무수행 방식을 학습하는 것이 가치 있는 일이다.	①	②	③	④	⑤
7 우리 회사에서는 직원들이 교육훈련 활동에 참여하는 것을 인사고과에 반영하고 있다.	①	②	③	④	⑤
8 우리 회사에서는 직원들이 새로운 지식과 기술을 습득하고 활용하는데 필요한 자원을 제공하고 있다.	①	②	③	④	⑤
9 우리 회사에서는 직원들이 새로운 지식과 기술을 습득하고 활용하는 것에 대한 인센티브와 보상을 제공하고 있다.	①	②	③	④	⑤

VII 다음은 귀하가 느끼는 **회사의 조직구조 특성**에 대하여 묻는 문항입니다. 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 ✓ 표시해 주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1 우리 회사에서는 직무 규정이 명확하고 세분화되어 있다.	①	②	③	④	⑤
2 우리 회사에서는 업무에 대한 권한과 책임이 문서화되어 있다.	①	②	③	④	⑤
3 우리 회사에서는 각종 제도, 규칙, 절차 등이 문서화되어 있다.	①	②	③	④	⑤
4 우리 회사에서는 직원들에게 직무에 관한 상세한 과업지시서, 절차서 등을 제공하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5 우리 회사에서는 직원들이 문서화되고 공식화된 규칙과 절차에 따라 업무를 처리할 것을 강조한다.	①	②	③	④	⑤

VIII 다음은 귀하가 속한 회사의 **조직구성원들이 평소 실책에 대해 개방적으로 인식하고 있는지**에 대하여 묻는 문항입니다. 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 ✓ 표시해 주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
<u>평소 우리 조직의 구성원들은~</u>					
1 실책이 업무 프로세스를 개선하는데 매우 유용하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2 실책이 업무를 계속 수행하는데 중요한 정보를 제공해준다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3 업무를 익혀나가는데 있어서 실책을 통해 많은 것을 배울 수 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4 실책이 발생했을 때, 그 원인을 파악하기 위해 충분한 시간을 할애한다.	①	②	③	④	⑤
5 실책이 발생했을 때, 이를 해결할 방법에 대해 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
6 실책을 방지할 수 있는 방안에 대해 충분히 생각한다.	①	②	③	④	⑤
7 실책이 발생하더라도 원래의 목표를 달성하기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
8 스스로 실책을 해결할 수 없는 경우에는 동료에게 도움을 요청한다.	①	②	③	④	⑤
9 실책이 발생했을 때, 실책에 대한 정보를 다른 구성원과 공유하여 재발을 방지한다.	①	②	③	④	⑤

IX 다음은 귀하의 업무능력 향상을 목적으로 **일터 내 작업현장에서 숙련된 훈련가에 의해 실시되었던 체계적 현장직무 교육훈련(S-OJT) 활동**에 대하여 묻는 문항입니다. 훈련 당시에 귀하의 행동을 잘 생각해보시고, 귀하의 행동과 가장 일치되는 번호에 **✓** 표시해 주시기 바랍니다.

<용어 설명>

- **훈련가** : 훈련생(귀하)에게 현장훈련을 제공하였던 상사나 지도 선배
- **시연** : 훈련가가 훈련과업의 수행 절차나 방법에 대해 시범을 보이는 활동
- **실습** : 훈련생(귀하)이 훈련가의 시연에 대한 관찰을 토대로 훈련과업을 직접 수행해보는 활동

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1 나는 훈련 실시 전에 훈련목표 및 필요성을 숙지하였다.	①	②	③	④	⑤
2 나는 훈련가가 훈련 과업의 세부 절차를 어떻게 시연하는지 주의 깊게 관찰하였다.	①	②	③	④	⑤
3 나는 훈련가의 시연 행동을 기억하기 위해 다양한 방법(예: 기록하기, 그림으로 도식화하기, 말로 표현하기 등)을 활용하였다.	①	②	③	④	⑤
4 나는 훈련가가 시연하는 중에 관찰한 내용을 훈련과업의 실습에 어떻게 적용할 수 있을지 머릿속으로 떠올려보았다.	①	②	③	④	⑤
5 나는 훈련가의 지도하에 훈련 과업의 세부 절차를 실습해보았다.	①	②	③	④	⑤
6 나는 훈련가의 지도 없이 훈련 과업의 세부 절차를 혼자 힘으로 실습해보았다.	①	②	③	④	⑤
7 나는 훈련 과업의 실습 중에 실수가 발생한 부분을 반복적으로 실습해보았다.	①	②	③	④	⑤
8 나는 훈련가에게 훈련 과업의 실습 중에 발생한 의문점에 대해 질문을 제기하였다.	①	②	③	④	⑤
9 나는 실습 종료 후에 전반적인 훈련의 과정을 다시 한 번 생각해보았다.	①	②	③	④	⑤
10 나는 실습 종료 후에 내가 수행한 훈련 과업의 절차가 적절했는지 스스로 평가해보았다.	①	②	③	④	⑤
11 나는 훈련 과업 중에 발생한 실수의 원인을 생각해보았다.	①	②	③	④	⑤
12 나는 실제 업무현장에서 훈련 과업을 더 잘 수행하기 위한 방안을 생각해보았다.	①	②	③	④	⑤

X. 다음은 귀하의 **일반적인 사항**에 대한 질문입니다. 해당번호에 ✓체크를 하시거나 정확한 내용을 기입하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은?

- ① 여성 ② 남성

2. 귀하의 연령은? (만) _____세

3. 귀하의 최종 학력은?

- ① 고졸 이하 ② 전문대졸 ③ 4년제 대졸 ④ 대학원 이상

4. 귀하가 담당하는 일은?

- ① 사무관리직 ② 전문직 ③ 생산직
④ 서비스직 ⑤ 기타 (직접 작성_____)

5. 귀하가 현재 직무를 전담한 기간은? (만) _____년 _____개월

~~-끝까지 응답해주셔서 진심으로 감사합니다-~~

[부록 4] 예비조사 설문지(훈련가용)

중소기업 근로자의 체계적 현장직무 교육훈련(S-OJT)활동과 개인 및 조직 수준 변인의 위계적 관계에 관한 질문지

『중소기업 근로자의 체계적 현장직무 교육훈련(S-OJT)활동과 개인 및 조직 수준 변인의 위계적 관계』에 대한 연구를 수행하고 있는 서울대학교 대학원 농산업교육과 박사수료생 최영준입니다.

먼저 바쁘신 중에도 시간을 내어 주셔서 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

질문지는 총 2면이며, 응답하는데 걸리는 소요시간은 약 5분입니다. 조사결과는 통계법 제 8조에 의거하여 익명으로 처리되므로 특정한 개인이나 기업의 특성은 노출되지 않으며, 오직 연구를 위한 자료로만 활용될 것임을 약속드립니다.

또한, 응답하지 않은 문항이 하나라도 있으면, 그 설문지는 분석할 수 없으니 한 문항도 빠짐없이 응답하여 주시기를 부탁드립니다. 귀하의 솔직하고 성의있는 응답은 본 연구를 위해 매우 귀중한 자료가 될 것입니다.

응답과 관련하여 문의사항이 있으시면, 아래 연락처로 연락하여 주시기를 바랍니다. 귀중한 시간을 할애하여 주신 점에 다시금 감사드리며, 귀하께서 하시는 모든 일이 성취되기를 바랍니다.

2013년 10월

지도교수: 이 찬

박사수료생: 최영준

[연구자 연락처] 서울대학교 대학원 농산업교육과 박사수료생 최영준

(전화: 02-880-4840, 핸드폰: 010-2589-6047, e-mail: june6047@snu.ac.kr, Fax: 02-873-2042)

I. 다음은 귀하가 평소 **훈련생과 훈련가로서의 역할 자체에 대해 나타내는 심리적 애착 정도**에 대하여 묻는 문항입니다. 각 항목을 잘 읽으시고 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 ✓표를 해주십시오

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1 나는 훈련생의 역량 향상을 위해서 교육훈련이 필요하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2 나는 훈련가로서 가르치는 일에 긍지와 자부심을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
3 나는 훈련 지도를 더 잘 수행하기 위해 많은 노력을 기울인다.	①	②	③	④	⑤
4 나는 훈련생이 전문가로 성장하는 것이 중요하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5 나는 훈련생의 역량이 향상되는 것에 만족감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
6 나는 훈련생이 전문가로 성장할 수 있도록 많은 노력을 기울인다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 귀하가 **S-OJT 훈련가로서의 역할을 성공적으로 수행했을 때 얻게 될 외재적 보상**에 대해 가지는 주관적인 가치에 대하여 묻는 문항입니다. 각 항목을 잘 읽으시고 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 ✓표를 해주십시오

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1 훈련가로서 역할을 성공적으로 수행한다면 나는 임금 인상이나 보너스 등의 금전적인 혜택을 받을 것이다.	①	②	③	④	⑤
2 훈련가로서 역할을 성공적으로 수행한다면 나는 승진하거나 더 나은 직책으로 옮겨갈 가능성이 높아질 것이다.	①	②	③	④	⑤
3 훈련가로서 역할을 성공적으로 수행한다면 나는 나의 상사로부터 인정과 칭찬을 받을 것이다.	①	②	③	④	⑤
4 훈련가로서 역할을 성공적으로 수행한다면 나는 동료들로부터 존경을 받을 것이다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 귀하의 일반적인 사항에 대한 질문입니다. 해당번호에 ☒체크를 하시거나 정확한 내용을 기입하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은?

- ① 여성 ② 남성

2. 귀하의 연령은? (만) _____세

3. 귀하의 최종 학력은?

- ① 고졸 이하 ② 전문대졸 ③ 4년제 대졸 ④ 대학원 이상

4. 귀하의 직급은?

- ① 사원 ② 대리급 ③ 과장급 ④ 차장급 ⑤ 부장급 이상

5. 귀하가 현재 직무를 전담한 기간은? (만) _____년 _____개월

6. 귀사의 업종은 무엇입니까? ()

- ① 제조업
- ② 서비스업
- ③ 건설업
- ④ 운수업
- ⑤ 도매 및 소매업
- ⑥ 기타(구체적으로:)

-끝까지 응답해주셔서 진심으로 감사합니다-

[부록 5] 측정도구의 예비조사 및 본조사 결과

1. S-OJT 활동 측정도구

□ 예비조사 1차 신뢰도 분석 결과

측정구인	문항	수정된 항목-전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
모델링 ($\alpha = 0.830$)	1	.621	.801
	2	.755	.740
	3	.591	.814
	4	.665	.781
구체적 실습 ($\alpha = 0.785$)	5	.718	.672
	6	.509	.772
	7	.580	.748
	8	.588	.735
반성적 성찰 ($\alpha = 0.792$)	9	.698	.688
	10	.583	.749
	11	.495	.789
	12	.638	.722

주1) 전체 Cronbach's $\alpha = .904$

□ 예비조사 1차 탐색적 요인분석 결과

문항	구인 1 (모델링)	구인 2 (구체적 실습)	구인 3 (반성적 성찰)	공통변량
1	.883	.065	.029	.784
2	.740	.148	.433	.756
3	.658	.192	.186	.504
4	.569	.396	.375	.622
5	.398	.734	.209	.740
6	.035	.904	-.017	.818
7	.364	.422	.422	.489
8	.577	.511	.276	.671
9	.121	.047	.814	.680
10	.136	.304	.798	.748
11	.141	.166	.627	.440
12	.374	-.159	.730	.698
고유값	2.901	2.162	2.888	
설명변량	24.174	18.020	24.067	
누적변량	24.174	42.194	66.261	

□ 예비조사 2차 신뢰도 분석 결과

측정구인	문항	수정된 항목-전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
모델링 ($\alpha = 0.830$)	1	.603	.801
	2	.793	.740
	3	.522	.814
	4	.748	.781
구체적 실습 ($\alpha = 0.735$)	5	.634	.568
	6	.495	.721
	7	.574	.648
반성적 성찰 ($\alpha = 0.792$)	9	.580	.688
	10	.608	.749
	11	.551	.789
	12	.582	.722

주1) 전체 Cronbach's $\alpha = .893$

□ 예비조사 2차 탐색적 요인분석 결과

문항	구인 1 (모델링)	구인 2 (구체적 실습)	구인 3 (반성적 성찰)	공통변량
1	.880	.028	.064	.780
2	.746	.153	.429	.764
3	.660	.196	.185	.509
4	.579	.406	.371	.638
5	.397	.734	.211	.740
6	.035	.906	-.014	.823
7	.393	.452	.407	.524
9	.123	.044	.816	.683
10	.135	.298	.799	.746
11	.133	.153	.632	.441
12	.379	-.160	.726	.697
고유값	2.610	1.934	2.800	
설명변량	23.731	17.581	25.455	
누적변량	23.731	41.312	66.767	

□ 본조사 신뢰도 분석 결과

측정구인	문항	수정된 항목-전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
모델링 ($\alpha = 0.831$)	1	.674	.780
	2	.680	.778
	3	.636	.799
	4	.651	.790
구체적 실습 ($\alpha = 0.790$)	5	.654	.694
	6	.635	.711
	7	.609	.743
반성적 성찰 ($\alpha = 0.824$)	8	.693	.757
	9	.640	.781
	10	.622	.789
	11	.637	.783

주1) 전체 Cronbach's $\alpha = .911$

2. 학습 민첩성 측정도구

□ 예비조사 신뢰도 분석 결과

측정구인	문항	수정된 항목-전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
학습 민첩성	1	.710	.904
	2	.651	.908
	3	.583	.912
	4	.590	.912
	5	.706	.904
	6	.746	.902
	7	.766	.900
	8	.759	.901
	9	.799	.898

주1) 전체 Cronbach's $\alpha = .914$

□ 본조사 신뢰도 분석 결과

측정구인	문항	수정된 항목-전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
학습 민첩성	1	.646	.862
	2	.642	.862
	3	.572	.868
	4	.539	.871
	5	.625	.864
	6	.649	.861
	7	.661	.861
	8	.600	.866
	9	.645	.862

주1) 전체 Cronbach's α = .877

3. 개인-직무 적합성 측정도구

□ 예비조사 신뢰도 분석 결과

측정구인	문항	수정된 항목-전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
요구-공급 적합성 (α = 0.881)	1	.788	-
	2	.788	-
수요-능력 적합성 (α = 0.828)	3	.648	.799
	4	.733	.714
	5	.676	.771

주1) 전체 Cronbach's α = .867

□ 본조사 신뢰도 분석 결과

측정구인	문항	수정된 항목-전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
요구-공급 적합성 ($\alpha = 0.837$)	1	.720	-
	2	.720	-
수요-능력 적합성 ($\alpha = 0.814$)	3	.662	.747
	4	.675	.733
	5	.658	.752

주1) 전체 Cronbach's $\alpha = .860$

4. 자기효능감 측정도구

□ 예비조사 신뢰도 분석 결과

측정구인	문항	수정된 항목-전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
자기효능감	1	.568	.912
	2	.753	.898
	3	.701	.902
	4	.770	.896
	5	.729	.900
	6	.727	.900
	7	.721	.900
	8	.748	.898

주1) 전체 Cronbach's $\alpha = .912$

□ 본조사 신뢰도 분석 결과

측정구인	문항	수정된 항목-전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
자기효능감	1	.610	.890
	2	.703	.881
	3	.642	.887
	4	.709	.881
	5	.715	.880
	6	.716	.880
	7	.653	.886
	8	.680	.883

주1) 전체 Cronbach's $\alpha = .897$

5. 훈련가 전문성 측정도구

□ 예비조사 신뢰도 분석 결과

측정구인	문항	수정된 항목-전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
직무 전문성 ($\alpha = 0.905$)	1	.795	.879
	2	.846	.836
	3	.795	.879
교육훈련 전문성 ($\alpha = 0.899$)	4	.654	.893
	5	.803	.868
	6	.771	.875
	7	.822	.866
	8	.575	.901
	9	.758	.878

주1) 전체 Cronbach's $\alpha = .924$

2) 음영표시는 문항제거 시 해당 영역 측정도구의 신뢰도가 증가하는 문항임

□ 예비조사 탐색적 요인분석 결과

문항	구인 1 (직무 전문성)	구인 2 (교육훈련 전문성)	공통변량
1	.835	.338	.811
2	.896	.258	.870
3	.853	.312	.826
4	.457	.595	.563
5	.362	.794	.761
6	.214	.857	.780
7	.484	.750	.796
8	.156	.708	.526
9	.488	.688	.711
고유값	3.111	3.533	
설명변량	34.570	39.257	
누적변량	34.570	73.828	

□ 본조사 신뢰도 분석 결과

측정구인	문항	수정된 항목-전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
직무 전문성 ($\alpha = 0.896$)	1	.803	.844
	2	.817	.832
	3	.764	.878
교육훈련 전문성 ($\alpha = 0.898$)	4	.690	.886
	5	.762	.873
	6	.731	.878
	7	.761	.874
	8	.652	.890
	9	.751	.876

주1) 전체 Cronbach's $\alpha = .921$

6. 훈련가 헌신 측정도구

□ 본조사 신뢰도 분석 결과

측정구인	문항	수정된 항목-전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
훈련가 헌신	1	.434	.803
	2	.707	.741
	3	.681	.748
	4	.531	.784
	5	.389	.812
	6	.650	.756

주1) 전체 Cronbach's α = .807

2) 음영표시는 문항제거 시 해당 영역 측정도구의 신뢰도가 증가하는 문항임

7. 훈련가 보상 기대 측정도구

□ 본조사 신뢰도 분석 결과

측정구인	문항	수정된 항목-전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
훈련 보상 기대	1	.547	.741
	2	.712	.647
	3	.590	.721
	4	.487	.768

주1) 전체 Cronbach's α = .774

2) 음영표시는 문항제거 시 해당 영역 측정도구의 신뢰도가 증가하는 문항임

8. 체계적 훈련환경 측정도구

□ 예비조사 신뢰도 분석 결과

측정구인	문항	수정된 항목-전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
체계적 훈련환경	1	.385	.886
	2	.634	.857
	3	.611	.854
	4	.714	.846
	5	.645	.856
	6	.745	.841
	7	.783	.836

주1) 전체 Cronbach's $\alpha = .873$

2) 음영표시는 문항제거 시 해당 영역 측정도구의 신뢰도가 증가하는 문항임

□ 예비조사 탐색적 요인분석 결과

문항	구인 1 (체계적 훈련환경)	공통변량
1	.493	.243
2	.736	.542
3	.750	.562
4	.812	.659
5	.762	.580
6	.839	.703
7	.857	.735
고유값	4.027	
설명변량	57.487	

□ 본조사 신뢰도 분석 결과

측정구인	문항	수정된 항목-전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
체계적 훈련환경	1	.569	.880
	2	.592	.878
	3	.637	.872
	4	.728	.861
	5	.678	.867
	6	.737	.860
	7	.776	.854

주1) 전체 Cronbach's α = .885

9. 훈련지원

□ 예비조사 신뢰도 분석 결과

측정구인	문항	수정된 항목-전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
경영진 지원 (α = 0.736)	1	.590	.613
	2	.613	.583
	3	.484	.733
직무 지원 (α = 0.769)	4	.628	.661
	5	.616	.673
	6	.564	.733
조직 지원 (α = 0.719)	7	.563	.604
	8	.479	.709
	9	.606	.545

주1) 전체 Cronbach's α = .808

□ 본조사 신뢰도 분석 결과

측정구인	문항	수정된 항목-전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
경영진 지원 ($\alpha = 0.833$)	1	.702	.761
	2	.732	.730
	3	.649	.812
직무 지원 ($\alpha = 0.833$)	4	.739	.721
	5	.700	.763
	6	.644	.815
조직 지원 ($\alpha = 0.755$)	7	.582	.685
	8	.525	.745
	9	.676	.560

주1) 전체 Cronbach's $\alpha = .877$

10. 조직구조의 공식화

□ 예비조사 신뢰도 분석 결과

측정구인	문항	수정된 항목-전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
공식화	1	.756	.824
	2	.788	.813
	3	.670	.844
	4	.643	.851
	5	.602	.859

주1) 전체 Cronbach's $\alpha = .867$

□ 본조사 신뢰도 분석 결과

측정구인	문항	수정된 항목-전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
공식화	1	.687	.844
	2	.742	.830
	3	.711	.839
	4	.699	.842
	5	.636	.857

주1) 전체 Cronbach's $\alpha = .870$

11. 실책관리 풍토

□ 예비조사 신뢰도 분석 결과

측정구인	문항	수정된 항목-전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
실책관리 풍토	1	.645	.816
	2	.639	.816
	3	.519	.830
	4	.492	.834
	5	.474	.833
	6	.663	.813
	7	.521	.829
	8	.479	.833
	9	.578	.823

주1) 전체 Cronbach's α = .842

□ 본조사 신뢰도 분석 결과

측정구인	문항	수정된 항목-전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
실책관리 풍토	1	.687	.875
	2	.678	.876
	3	.660	.878
	4	.646	.879
	5	.642	.879
	6	.694	.874
	7	.615	.881
	8	.585	.885
	9	.631	.880

주1) 전체 Cronbach's α = .891

[부록 6] 본조사 설문지(훈련생용)

중소기업 근로자의 체계적 현장직무 교육훈련(S-OJT)활동과 개인 및 조직 수준 변인의 위계적 관계에 관한 질문지

안녕하십니까?

『중소기업 근로자의 체계적 현장직무 교육훈련(S-OJT)활동과 개인 및 조직 수준 변인의 위계적 관계』에 대한 연구를 수행하고 있는 서울대학교 대학원 농산업교육과 박사수료생 최영준입니다.

먼저 바쁘신 중에도 시간을 내어 주셔서 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

질문지는 총 6면이며, 응답하는데 걸리는 소요시간은 약 10분입니다. 조사결과는 통계법 제 8조에 의거하여 익명으로 처리되므로 특정한 개인이나 기업의 특성은 노출되지 않으며, 오직 연구를 위한 자료로만 활용될 것임을 약속드립니다.

또한, 응답하지 않은 문항이 하나라도 있으면, 그 설문지는 분석할 수 없으니 한 문항도 빠짐없이 응답하여 주시기를 부탁드립니다. 귀하의 솔직하고 성의 있는 응답은 본 연구를 위해 매우 귀중한 자료가 될 것입니다.

응답과 관련하여 문의사항이 있으시면, 아래 연락처로 연락하여 주시기를 바랍니다. 귀중한 시간을 할애하여 주신 점에 다시금 감사드리며, 귀하께서 하시는 모든 일이 성취되기를 바랍니다.

2013년 10월

지도교수: 이 찬

박사수료생: 최영준

[연구자 연락처] 서울대학교 대학원 농산업교육과 박사수료생 최영준

(전화: 02-880-4840, 핸드폰: 010-2589-6047, e-mail: june6047@snu.ac.kr, Fax: 02-873-2042)

I. 다음은 귀하가 일터에서의 새롭고 낯선 상황에 빠르게 대처하기 위해 학습을 활용하고, 이를 통해 성장하려는 정도에 대하여 묻는 문항입니다. 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 ✓ 표시해 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1 나는 일터에서 일어나는 일에 대해 호기심이 많고, 무엇이든 알고 싶어 한다.	①	②	③	④	⑤
2 나는 일터에서 상사나 동료로부터의 피드백을 적극적으로 수용하고, 이를 실제 행동에 반영한다.	①	②	③	④	⑤
3 나는 일터에서 무언가 일이 제대로 되지 않았을 때, 유연하게 대처하고, 접근방법을 조정한다.	①	②	③	④	⑤
4 나는 평소 나의 강점과 단점을 잘 인지하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5 나는 일터에서 새로운 지식과 기술을 습득하기를 갈망한다.	①	②	③	④	⑤
6 나는 일터에서 개인의 성장과 발전을 추구한다.	①	②	③	④	⑤
7 나는 일터에서 도전과 새로운 경험을 얻기 위해 노력을 기울인다.	①	②	③	④	⑤
8 나는 일터에서 변화와 새로운 아이디어에 대해 개방적이다.	①	②	③	④	⑤
9 나는 일터에서 실수로부터 학습하고, 성찰하고자 한다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 귀하가 가지고 있는 능력이 직무의 요구에 적합한지와 직무에서 제공하는 내외재적 보상 요소가 귀하의 요구, 소망, 선호 등을 충족시키는지에 대하여 묻는 문항입니다. 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 ✓ 표시해 주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1 내가 현재 수행하고 있는 직무에서 제공되는 물리적 보상(임금, 복리후생 등)은 내가 원하는 보상의 수준과 잘 일치한다.	①	②	③	④	⑤
2 내가 현재 수행하고 있는 직무에서 제공되는 심리적 보상(성취감, 학습과 성장, 인정 등)은 내가 원하는 보상의 수준과 잘 일치한다.	①	②	③	④	⑤
3 내가 가진 지식이나 기술은 직무에서 요구하는 조건에 잘 맞는다.	①	②	③	④	⑤
4 나의 성격은 직무에서 요구하는 조건에 잘 맞는다.	①	②	③	④	⑤
5 나의 교육수준(학력)은 직무에서 요구하는 조건에 잘 맞는다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 귀하가 다양한 성취상황에서 과제를 성공적으로 수행할 수 있다고 확신하고 있는지에 대하여 묻는 문항입니다. 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 ✓ 표시해 주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1 나는 내가 스스로 세운 목표를 대부분 달성할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
2 나는 어려운 일에 직면하더라도 그것을 잘 해낼 수 있다고 확신한다.	①	②	③	④	⑤
3 나는 내가 중요하게 생각하는 것을 얻을 능력이 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4 나는 마음을 먹으면 무슨 일이든 성공할 수 있다고 믿는다.	①	②	③	④	⑤
5 나는 많은 난관에 부딪혀도 성공적으로 극복할 수 있을 것이다.	①	②	③	④	⑤
6 나는 어떤 종류의 일이 주어져도 잘할 수 있다고 확신한다.	①	②	③	④	⑤
7 나는 다른 사람보다 대부분의 일을 더 잘할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
8 나는 상황이 좋지 않더라도 무슨 일이든 잘할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 다음은 **훈련가(트레이너)**로서 역할을 수행하고 있는 **선배 직원**의 전문성에 대하여 묻는 문항입니다. 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 ✓ 표시해 주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
<u>나의 훈련가(트레이너)는~</u>					
1 업무에 대한 전문적인 지식과 기술을 보유하고 있었다.	①	②	③	④	⑤
2 업무에 대한 풍부한 경험을 보유하고 있었다.	①	②	③	④	⑤
3 업무 상황에서 발생하는 문제에 대한 해결능력이 뛰어났다.	①	②	③	④	⑤
4 나의 숙련수준 및 업무특성을 반영한 훈련모듈을 개발하였다.	①	②	③	④	⑤
5 단어, 제스처 등의 적절한 표현을 활용하여 훈련내용을 효과적으로 전달하였다.	①	②	③	④	⑤
6 훈련 상황에서 나의 의견을 적극적으로 경청하였다.	①	②	③	④	⑤
7 내가 수행한 실습내용에 대한 피드백을 명확하게 제시하였다.	①	②	③	④	⑤
8 내가 훈련에 적극적으로 참여하도록 동기를 유발하였다.	①	②	③	④	⑤
9 훈련 상황에서 발생한 문제에 대한 해결능력이 뛰어났다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 일터 내 훈련에 필요한 훈련장소, 훈련과업, 훈련모듈, 수행 평가지표 등이 사전에 체계적으로 구축되어 있었는지에 대하여 묻는 문항입니다. 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 ✓ 표시해 주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1 훈련시간 및 장소는 사전에 계획되어 있었다.	①	②	③	④	⑤
2 훈련장소는 실제 업무 현장과 유사한 조건의 환경으로 되어 있었다.	①	②	③	④	⑤
3 훈련장소는 훈련에 필요한 자원(도구 및 장비 등)을 갖추고 있었다.	①	②	③	④	⑤
4 훈련대상 업무의 과업 및 절차 등은 문서화 되어 있었다.	①	②	③	④	⑤
5 훈련모듈(교재)에는 훈련의 목표가 명확하게 기술되어 있었다.	①	②	③	④	⑤
6 훈련모듈(교재)에는 훈련의 실시단계별로 훈련내용이 구체적으로 기술되어 있었다.	①	②	③	④	⑤
7 훈련모듈(교재)에는 수행평가 지표가 구체적으로 기술되어 있었다.	①	②	③	④	⑤

VI. 다음은 귀하가 속한 조직에서 조직구성원의 훈련목표 달성에 필요한 능력을 개발하기 위해 제공하는 시스템, 제도, 분위기 등에 대한 귀하의 인식에 대하여 묻는 문항입니다. 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 ✓ 표시해 주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1 우리 회사의 최고 경영진은 교육훈련이 회사의 성장과 경쟁력 확보에 핵심적이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2 우리 회사의 최고 경영진은 교육훈련을 비용이 아니라 투자라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3 우리 회사의 최고 경영진은 직원들이 전문성 개발을 위한 교육훈련에 참여하도록 장려하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4 우리 회사에서는 직원들의 개인개발을 촉진할 수 있도록 직무를 설계하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5 우리 회사에서는 직원들이 새로운 지식과 기술을 지속적으로 학습할 수 있도록 직무를 배치하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6 우리 회사에서는 새로운 업무수행 방식을 학습하는 것이 가치 있는 일이다.	①	②	③	④	⑤
7 우리 회사에서는 직원들이 교육훈련 활동에 참여하는 것을 인사고과에 반영하고 있다.	①	②	③	④	⑤
8 우리 회사에서는 직원들이 새로운 지식과 기술을 습득하고 활용하는데 필요한 자원을 제공하고 있다.	①	②	③	④	⑤
9 우리 회사에서는 직원들이 새로운 지식과 기술을 습득하고 활용하는 것에 대한 인센티브와 보상을 제공하고 있다.	①	②	③	④	⑤

VII 다음은 귀하가 느끼는 **회사의 조직구조 특성**에 대하여 묻는 문항입니다. 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 ✓ 표시해 주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1 우리 회사에서는 직무 규정이 명확하고 세분화되어 있다.	①	②	③	④	⑤
2 우리 회사에서는 업무에 대한 권한과 책임이 문서화되어 있다.	①	②	③	④	⑤
3 우리 회사에서는 각종 제도, 규칙, 절차 등이 문서화되어 있다.	①	②	③	④	⑤
4 우리 회사에서는 직원들에게 직무에 관한 상세한 과업지시서, 절차서 등을 제공하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5 우리 회사에서는 직원들이 문서화되고 공식화된 규칙과 절차에 따라 업무를 처리할 것을 강조한다.	①	②	③	④	⑤

VIII 다음은 귀하가 속한 회사의 **조직구성원들이 평소 실책에 대해 개방적으로 인식하고 있는지**에 대하여 묻는 문항입니다. 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 ✓ 표시해 주시기 바랍니다.

평소 우리 조직의 구성원들은~

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1 실책이 업무 프로세스를 개선하는데 매우 유용하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2 실책이 업무를 계속 수행하는데 중요한 정보를 제공해준다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3 업무를 익혀나가는데 있어서 실책을 통해 많은 것을 배울 수 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4 실책이 발생했을 때, 그 원인을 파악하기 위해 충분한 시간을 할애한다.	①	②	③	④	⑤
5 실책이 발생했을 때, 이를 해결할 방법에 대해 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
6 실책을 방지할 수 있는 방안에 대해 충분히 생각한다.	①	②	③	④	⑤
7 실책이 발생하더라도 원래의 목표를 달성하기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
8 스스로 실책을 해결할 수 없는 경우에는 동료에게 도움을 요청한다.	①	②	③	④	⑤
9 실책이 발생했을 때, 실책에 대한 정보를 다른 구성원과 공유하여 재발을 방지한다.	①	②	③	④	⑤

IX 다음은 귀하의 업무능력 향상을 목적으로 **일터 내 작업현장에서 숙련된 훈련가에 의해 실시되었던 체계적 현장직무 교육훈련(S-OJT) 활동**에 대하여 묻는 문항입니다. 훈련 당시에 귀하의 행동을 잘 생각해보시고, 귀하의 행동과 가장 일치되는 번호에 **✓** 표시해 주시기 바랍니다.

<용어 설명>

- **훈련가** : 훈련생(귀하)에게 현장훈련을 제공하였던 상사나 지도 선배
- **시연** : 훈련가가 훈련과업의 수행 절차나 방법에 대해 시범을 보이는 활동
- **실습** : 훈련생(귀하)이 훈련가의 시연에 대한 관찰을 토대로 훈련과업을 직접 수행해보는 활동

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1 나는 훈련 실시 전에 훈련목표 및 필요성을 숙지하였다.	①	②	③	④	⑤
2 나는 훈련가가 훈련 과업의 세부 절차를 어떻게 시연하는지 주의 깊게 관찰하였다.	①	②	③	④	⑤
3 나는 훈련가의 시연 행동을 기억하기 위해 다양한 방법(예: 기록하기, 그림으로 도식화하기, 말로 표현하기 등)을 활용하였다.	①	②	③	④	⑤
4 나는 훈련가가 시연하는 중에 관찰한 내용을 훈련과업의 실습에 어떻게 적용할 수 있을지 머릿속으로 떠올려보았다.	①	②	③	④	⑤
5 나는 훈련가의 지도하에 훈련 과업의 세부 절차를 실습해보았다.	①	②	③	④	⑤
6 나는 훈련가의 지도 없이 훈련 과업의 세부 절차를 혼자 힘으로 실습해보았다.	①	②	③	④	⑤
7 나는 훈련 과업의 실습 중에 실수가 발생한 부분을 반복적으로 실습해보았다.	①	②	③	④	⑤
8 나는 실습 종료 후에 전반적인 훈련의 과정을 다시 한 번 생각해보았다.	①	②	③	④	⑤
9 나는 실습 종료 후에 내가 수행한 훈련 과업의 절차가 적절했는지 스스로 평가해보았다.	①	②	③	④	⑤
10 나는 훈련 과업 중에 발생한 실수의 원인을 생각해보았다.	①	②	③	④	⑤
11 나는 실제 업무현장에서 훈련 과업을 더 잘 수행하기 위한 방안을 생각해보았다.	①	②	③	④	⑤

X. 다음은 귀하의 **일반적인 사항**에 대한 질문입니다. 해당번호에 ✓체크를 하시거나 정확한 내용을 기입하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은?

- ① 여성 ② 남성

2. 귀하의 연령은? (만) _____세

3. 귀하의 최종 학력은?

- ① 고졸 이하 ② 전문대졸 ③ 4년제 대졸 ④ 대학원 이상

4. 귀하가 담당하는 일은?

- ① 사무관리직 ② 전문직 ③ 생산직
④ 서비스직 ⑤ 기타 (직접 작성_____)

5. 귀하가 현재 직무를 전담한 기간은? (만) _____년 _____개월

—끝까지 응답해주셔서 진심으로 감사합니다—

[부록 7] 본조사 설문지(훈련가용)

중소기업 근로자의 체계적 현장직무 교육훈련(S-OJT)활동과 개인 및 조직 수준 변인의 위계적 관계에 관한 설문지

『중소기업 근로자의 체계적 현장직무 교육훈련(S-OJT)활동과 개인 및 조직 수준 변인 간의 위계적 관계』에 대한 연구를 수행하고 있는 서울대학교 대학원 농산업교육과 박사수료생 최영준입니다.

먼저 바쁘신 중에도 시간을 내어 주셔서 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

설문지는 총 2면이며, 응답하는데 걸리는 소요시간은 약 5분입니다. 조사결과는 통계법 제 8조에 의거하여 익명으로 처리되므로 특정한 개인이나 기업의 특성은 노출되지 않으며, 오직 연구를 위한 자료로만 활용될 것임을 약속드립니다.

또한, 응답하지 않은 문항이 하나라도 있으면, 그 설문지는 분석할 수 없으니 한 문항도 빠짐없이 응답하여 주시기를 부탁드립니다. 귀하의 솔직하고 성의 있는 응답은 본 연구를 위해 매우 귀중한 자료가 될 것입니다.

응답과 관련하여 문의사항이 있으시면, 아래 연락처로 연락하여 주시기를 바랍니다. 귀중한 시간을 할애하여 주신 점에 다시금 감사드리며, 귀하께서 하시는 모든 일이 성취되기를 바랍니다.

2013년 10월

지도교수: 이 찬

박사수료생: 최영준

[연구자 연락처] 서울대학교 대학원 농산업교육과 박사수료생 최영준

(전화: 02-880-4840, 핸드폰: 010-2589-6047, e-mail: june6047@snu.ac.kr, Fax: 02-873-2042)

I. 다음은 귀하가 평소 **훈련생과 훈련가로서의 역할 자체에 대해 나타내는 심리적 애착 정도**에 대하여 묻는 문항입니다. 각 항목을 잘 읽으시고 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 ✓표를 해주십시오

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1 나는 훈련생의 역량 향상을 위해서 교육훈련이 필요하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2 나는 훈련가로서 가르치는 일에 긍지와 자부심을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
3 나는 훈련 지도를 더 잘 수행하기 위해 많은 노력을 기울인다.	①	②	③	④	⑤
4 나는 훈련생이 전문가로 성장하는 것이 중요하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5 나는 훈련생의 역량이 향상되는 것에 만족감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
6 나는 훈련생이 전문가로 성장할 수 있도록 많은 노력을 기울인다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 귀하가 **S-OJT 훈련가로서의 역할을 성공적으로 수행했을 때 얻게 될 외재적 보상**에 대해 가지는 주관적인 가치에 대하여 묻는 문항입니다. 각 항목을 잘 읽으시고 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 ✓표를 해주십시오

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1 훈련가로서 역할을 성공적으로 수행한다면 나는 임금 인상이나 보너스 등의 금전적인 혜택을 받을 것이다.	①	②	③	④	⑤
2 훈련가로서 역할을 성공적으로 수행한다면 나는 승진하거나 더 나은 직책으로 옮겨갈 가능성이 높아질 것이다.	①	②	③	④	⑤
3 훈련가로서 역할을 성공적으로 수행한다면 나는 나의 상사로부터 인정과 칭찬을 받을 것이다.	①	②	③	④	⑤
4 훈련가로서 역할을 성공적으로 수행한다면 나는 동료들로부터 존경을 받을 것이다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 귀하의 **일반적인 사항**에 대한 질문입니다. 해당번호에 ✓체크를 하시거나 정확한 내용을 기입하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은?

- ① 여성 ② 남성

2. 귀하의 연령은? (만) _____세

3. 귀하의 최종 학력은?

- ① 고졸 이하 ② 전문대졸 ③ 4년제 대졸 ④ 대학원 이상

4. 귀하의 직급은?

- ① 사원 ② 대리급 ③ 과장급 ④ 차장급 ⑤ 부장급 이상

5. 귀하가 현재 직무를 전담한 기간은? (만) _____년 _____개월

6. 귀사의 업종은 무엇입니까? ()

- ① 제조업
② 서비스업
③ 건설업
④ 운수업
⑤ 도매 및 소매업
⑥ 기타(구체적으로:)

—끝까지 응답해주셔서 진심으로 감사합니다—

Abstract

The Hierarchical Linear Relationship among Structured On-the-Job Training Activities, Individual Level Variables, and Organizational Level Variables of Workers in Small and Medium-Sized Enterprises

by Young-Jun Choi

Dissertation for the Doctor of Philosophy in Education

in the Graduate School of Seoul National University, Korea, 2014

Major Advisor: Chan Lee, Ph. D.

The purpose of this study was to identify the hierarchical linear relationship among S-OJT activities, individual characteristics, and organizational characteristics of workers in small and medium-sized enterprises(SMEs). The population for this study was 80 trainers and 400 trainees in 80 SMEs that participated 'Project to support Structured On-the-Job Training'.

A survey questionnaire was utilized to measure variables of this study. The survey was consisted of trainee characteristics(learning agility, person-job fit, self-efficacy), the trainer characteristics(trainer expertise, trainer commitment, training reward expectation), the training environment characteristics(structured training environment, training support), and the organizational characteristics(formalization of organizational structure, error management climate). The S-OJT activities instrument had been developed by three-factor model, which includes modeling, concrete practice, critical reflection through literature review, developing the draft of item, verifying content validity, and conducting pilot survey and main survey.

The data were collected from October 14 to 25. A total of 330 out of 400 questionnaires were returned from trainees and a total of 76 out of 80 questionnaires were returned from trainers. After data cleaning, 296 questionnaires from trainees and 70 questionnaires from trainers that were collected from 70 SMEs, were used for the data analysis. These data were analysed by both descriptive statistics and null model(one-way ANOVA with random mean model(random-coefficients regression model), and explanatory model(intercept-and slopes-as-outcomes model) of hierarchical linear model(HLM). The whole process of the data analysis was accomplished using the SPSS 21.0 for windows program and the HLM 6.0 for windows program.

The findings of the study were as follows; First, 44.49% of the total variance in the S-OJT activities was individual level variance, and 55.51% of the total variance was organizational level variance. Second, 22.11% of the within group variance was accounted of individual level, and the effect of trainee's person-job fit($\beta=0.327$), learning agility($\beta=0.314$), and self-efficacy($\beta=0.288$) about the S-OJT activities were significant. Third, 83.05% of the between group variance was accounted for organizational characteristics, and the effect of structured training environment($\beta=0.250$), trainer expertise($\beta=0.237$), trainer commitment($\beta=0.235$), and training support($\beta=0.162$) about the S-OJT activities were significant. Forth, trainee's person-job fit, learning agility, and self-efficacy had the significant interaction effects with organizational-level variables about the S-OJT activities.

Based on the findings of the study, the major conclusion of this study were as follows; First, the level of S-OJT activities are differentiated according to organizations and such difference is caused by skilled trainers, training environment, and organizational context as well as trainees' individual characteristics. Second, the level of S-OJT activities becomes high as workers in SMEs meet their job requirement and the rewards from job match their needs. Furthermore, the level of S-OJT activities is strengthened by the intrinsic characteristics of the workers' active learning in strange work environment. Third, the S-OJT activities are facilitated when trainers try to share and deliver their expertise with their pride and self-esteem for training activities and organizations provide both physical and psychological supports in order to achieve training goals. Forth, the effects of individual characteristics of the workers in SMEs on

the S-OJT activities are different according to the organizational characteristics of which they work in. Thus, to improve the S-OJT activities of the workers in SMEs, it is important for organizations to enhance trainers' expertise and commitment, structured training environment, error management climate together as well as enhance individual level variables.

Some recommendations for future research were suggested; First, the additional individual-level variables influencing the S-OJT activities need to be investigated. Second, S-OJT needs to be measured by dividing its activities and achievement level. Third, it is necessary to identify the causal relationship among trainee characteristics, trainer characteristics, training environment characteristics, organizational characteristics and the S-OJT activities. Forth, the variety of context variables influencing on the relationship among S-OJT activities and its relevant variables need to be considered. Fifth, it is necessary to identify relationship between the S-OJT activities and organizational performance. Finally, practical recommendations for the S-OJT activities were suggested; First, the understanding the characteristics of the workers in SMEs as learners should be preceded and considered when building strategies for selecting, placing and developing trainees. Second, in order to enhance trainers' ability and intrinsic motivation for training, it needs to provide professional training, the trainers programs, psychological rewards, and autonomy for training, and build organizational climate to recognize for trainers' efforts. Third, it is encouraged for the Korean government to find a way to systematize training environment in SMEs and to manage the training quality, and for the CEOs of SMEs to reinforce both physical and psychological supports for the S-OJT activities of the workers.

Key Words: Structured On-the-Job Training(S-OJT) activities, individual level variables, organization level variables, trainee characteristics, trainer characteristics, training environment characteristics, organizational characteristics, hierarchical linear model(HLM), workers, small and medium-sized enterprises (SMEs)

Student Number: 2011-30327

